



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# **A Responsabilidade Social das Organizações na Comunidade**

**O Caso do Banco Barclays**

**Mariana Rodrigues e Silva D'Almada Burguette**

Professor Doutor Hermano Carmo

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Sociologia das Organizações e do Trabalho

Lisboa  
2015

VALORIZAMOS PESSOAS



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA



U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# **A Responsabilidade Social das Organizações na Comunidade**

**O Caso do Banco Barclays**

Mariana Rodrigues E Silva D'Almada Burguette – Licenciada em Serviço Social

Dissertação apresentada na Universidade de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e  
Políticas

Orientada pelo Professor Doutor Hermano Carmo

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Sociologia das Organizações e do Trabalho

VALORIZAMOS PESSOAS<sup>II</sup>

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT



## RESUMO

O estudo realizado tem como objetivo primordial analisar o papel que uma instituição bancária, no caso o banco Barclays, tem com a comunidade envolvente. Será o objetivo de um banco apenas ter lucro? Ou terá na sua base uma preocupação social? Estas começaram por ser as questões que surgiram para iniciar o trabalho.

Em termos de base teórica, o presente trabalho passou por abordar a Responsabilidade Social das Organizações, a Sociologia das Organizações, a Intervenção Social com Grupos, bem como a Intervenção Social Comunitária.

Para concretizar os objetivos estipulados foram realizadas entrevistas a profissionais do banco, bem como a profissionais de instituições apoiadas pelo banco e seus beneficiários, de forma a entender as diversas perspetivas.

Desta forma, a análise centrou-se na Responsabilidade Social da Organização Barclays, tendo sido estudados os projetos apoiados pelo banco, de forma a perceber se de facto tem preocupação com a comunidade.

**Palavras-chave:** *Comunidade; Responsabilidade Social; Sociologia; Organizações; Intervenção Social*



**TITLE:** The Corporate Social Responsibility in the Community - The Case of Barclays Bank

## **ABSTRACT**

The study has as main objective to analyze the role that a bank, if Barclays bank has with the surrounding community. It will be the purpose of a bank only make a profit? Or has at its base a social concern? These were first issues raised to start the work.

In terms of theoretical basis, this work has to be addressed to Corporate Social Responsibility, the Sociology of Organizations, Social Intervention with groups and the Community Social Intervention.

To achieve the stipulated objectives were interviewed for professionals of the bank as well as the professional institutions supported by the bank and its beneficiaries, in order to understand the various perspectives.

Thus, the analysis focused on the Social Responsibility of Barclays Organization, have been studying the projects supported by the bank in order to understand whether in fact has concern for the community.

**Key words:** *Community; Social Responsibility; Sociology; Organizations; Social Intervention*



## Agradecimentos

Dirijo os meus sinceros agradecimentos ao meu Orientador Professor Doutor Hermano Carmo, por todo o apoio, disponibilidade e conselhos cedidos durante a realização da Dissertação.

À Dra. Isabel De la Peña por toda a ajuda que me deu, pela disponibilidade que sempre teve para mim tanto para a entrevista como para a cedência de documentação. À Inês Carmo pela entrevista e disponibilidade.

Um agradecimento final ainda ao Henrique, por todo apoio e força que me deu, à minha família, nomeadamente à minha Mãe (Vanda), ao meu irmão (Duarte) e aos meus Avós (Maria e Joaquim) que sempre estiveram do meu lado, demonstrando apoio incondicional em todos os momentos deste trabalho, dando também todo o apoio que tanto precisei ao longo destes meses.



# Índice

<b>Introdução.....</b>	<b>2</b>
------------------------	----------

## **Capítulo 1:** A Responsabilidade Social das Organizações como Objeto de Estudo da Sociologia

1. Áreas de Estudo da Sociologia.....	5
2. A Sociologia das Organizações como Área da Sociologia.....	7
3. A Responsabilidade Social das Organizações como Área de Estudo da Sociologia das Organizações.....	12

## **Capítulo 2:** A Responsabilidade Social como fundamento da Intervenção Social

1. O conceito de Intervenção Social.....	16
2. Intervenção Social nas Comunidades, Educação para a Cidadania e Responsabilidade Social.....	18
3. A Responsabilidade Social das Organizações como instrumento da Intervenção Social comunitária.....	25

## **Capítulo 3:** Opções Metodológicas

1. Definição de Estudo Descritivo.....	28
2. O Estudo de Caso.....	30
3. Modelo de Análise da Responsabilidade Social das Organizações.....	32
4. Técnicas de Recolha de Dados.....	35
4.1. Análise Documental.....	37
4.2. Entrevista.....	38
5. Limitações e Enviesamentos.....	41



## **Capítulo 4: A Organização Estudada**

1. Caracterização Sociográfica.....	43
2. A Responsabilidade Social das Organizações na Dimensão Interna.....	45
3. A Responsabilidade Social das Organizações na Dimensão Externa.....	48
3.1. Projeto Faz-te Forward.....	49
3.2. Projeto Talentos em Livre-trânsito.....	56
4. Análise e Discussão dos Resultados.....	58
<b>Conclusão.....</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos</b>	



## Índice Figuras

<b>Figura 1:</b> Trabalho Social: a complexificação crescente dos quadros de atuação (Carmo, 2008: 70) .....	17
<b>Figura 2:</b> Vertentes da pareceria escola/comunidade (Carmo, 2007: 236) .....	19
<b>Figura 3:</b> Vantagens e Limitações de parecerias locais (adaptado de Esgaio, 2009) .....	21
<b>Figura 4:</b> Áreas-chave da educação para a cidadania (Carmo e Ferreira, 2008).....	23
<b>Figura 5:</b> Construção dos Conceitos (Quivy, 2003) .....	34





## Índice Anexos

**Anexo 1:** Guião da Entrevista à Manager Responsabilidade Social do Barclays

**Anexo 2:** Guião da Entrevista aos Coordenadores dos Projetos

**Anexo 3:** Guião da Entrevista aos Beneficiários

**Anexo 4:** Entrevista à Manager de Responsabilidade Social do Barclays

**Anexo 5:** Entrevista aos Coordenadores dos Projetos

**Anexo 6:** Entrevista aos Beneficiários



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

VALORIZAMOS PESSOAS<sup>x</sup>

[WWW.ISCSP.ULISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.ULISBOA.PT)



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **Introdução**

---



O tema escolhido para a presente Tese de Mestrado é: A Responsabilidade Social das Organizações na Comunidade – O caso do Banco Barclays.

Quando se aborda a temática das Organizações e, mais precisamente a temática da Sociologia das Organizações, fala-se nas relações sociais que são estabelecidas em torno de uma organização. Assim, a Responsabilidade Social tem como princípio as preocupações sociais que uma organização tem com e na sociedade.

Portanto, para além da componente do capital económico, as empresas de hoje deverão ter preocupações com a sustentabilidade social.

Se no referido Mestrado são estudadas as relações sociais, em Responsabilidade Social é estudada a relação que poderá e deverá existir entre a organização e a comunidade que a rodeia.

Optou-se por fazer um estudo da Responsabilidade Social do banco Barclays pela curiosidade que está assente em uma instituição bancária ter preocupações sociais. Quando se observa a estratégia, missão e compromissos que uma organização deste nível tem, não é de todo a Responsabilidade Social o ponto que é lembrado. Por esse motivo este tema apresentou interesse.

Desta forma, com este trabalho pretende-se investigar a fundo a estratégia social e ainda o impacto que a mesma tem na comunidade. Que consequências? Que alterações? São diversas as questões que surgem para o início desta investigação.

Assim, estipulou-se como **questão de partida**: Quais as estratégias de Responsabilidade Social das instituições bancárias na comunidade?

### **Objetivos Gerais:**

1. Identificar e caraterizar a estratégia de Responsabilidade Social que uma instituição bancária tem na comunidade.

### **Objetivos Específicos:**

1. Identificar um conjunto de indicadores que permitam caraterizar a Responsabilidade Social de uma organização na sua dimensão externa;



2. Identificar os Projetos de Responsabilidade Social que o Barclays desenvolve na comunidade;
3. Identificar os resultados dos referidos projetos no desenvolvimento das comunidades afetadas.



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Capítulo 1: A Responsabilidade Social das Organizações como objeto de estudo

---



## 1. Áreas de estudo da Sociologia

A Sociologia enquanto ciência social tem um objeto de estudo dinâmico e complexo, estando sempre em movimentação, procura permanentemente novos recursos de reflexão. O seu objeto de estudo passa deste modo tanto por indivíduos como por comunidades/grupos, bem como pelos diversos contextos sociais, sexuais, trabalho e produção. Esta ciência faz a diferenciação entre a parte e o todo, o singular do universal e o público do privado. (Rosso, 2002)

Formalmente a Sociologia define-se como uma ciência de observação, isto significa que é de análise empírica, orientada através de conceitos e conduzida através de hipóteses verificáveis indutivamente que se formula, levanta interrogações e busca respostas. (Almeida, 1995)

Esta ciência social que também analisa identidades socioculturais pretende explicar determinados objetos gerais como comportamentos e práticas sociais e dimensões simbólicas do social, pois as ciências sociais têm o foco no estudo de comportamentos que compreendem o sentido que lhes é atribuído por quem os pratica. (Almeida, 1995)

A Sociologia compreende deste modo uma perspetiva multidisciplinar, onde procura estabelecer relações com outras ciências como a antropologia cultural e a psicologia social. Esta relação multidisciplinar esquematiza-se através de várias fases: uma primeira fase descrita como de sociologismo intransigente, onde se verifica uma relação de todos os dados compilados pela sociologia; uma segunda fase das ciências sociais fechadas em si e com áreas de especialização, onde os conceitos de homem e natureza eram sujeitos a um processo radical de atomização e, por fim, uma fase multidisciplinar, onde se sente a necessidade da inclusão de várias ciências sociais. (Almeida, 1995) Assim, as áreas de estudo da Sociologia compreendem uma abrangência multidisciplinar, bem como interdisciplinar.<sup>1</sup>

A Sociologia enquanto ciência que estuda as relações sociais integra áreas de estudo como a Demografia Social, a Microsociologia, a Sociologia Ambiental, Económica, Industrial,

---

<sup>1</sup>Usa-se aqui a distinção proposta por João Ferreira de Almeida (Almeida, 1995: 31), entre interdisciplinaridade, que designa o processo que visa a integração de várias especialidades no interior duma mesma disciplina; pluridisciplinaridade, que visa um debate e uma informação recíproca entre diferentes disciplinas; interdisciplinaridade, que almeja construir uma abordagem teórica global, entre duas ou mais disciplinas através do seu convívio ocasional, de modo a propiciar pesquisas integradas; e transdisciplinaridade, que pretende a estabilização das experiências interdisciplinares em procedimentos estáveis e frequentes. (Carmo, 2008:61)



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Rural, Urbana, Política, da Saúde, da Cultura, da Religião, do Trabalho, do Desporto, da Educação, das Organizações, da Família, entre muitas outras áreas.





## **2. A Sociologia das Organizações como área da Sociologia**

Foi no século XIX, numa época em que ocorria a primeira fase da Revolução Industrial que surgiu a Sociologia.

Inicialmente o objetivo passou por compreender o contexto da industrialização, bem como o papel das organizações empresariais (e os seus principais agentes: empresário e operário) na sociedade. Foi com esse objetivo e com o fim de compreender as mudanças que ocorriam na sociedade, devido à industrialização, que esta disciplina se desenvolveu, passando posteriormente, para uma abordagem analítica e crítica. (Lopes, 1971)

Esta evolução, ao longo do século XIX, deveu-se sobretudo à elevada consciencialização de se estar face a uma sociedade complexa e dinâmica que demandava novos conceitos de abordagem, na demanda de respostas que se pretendiam inovadoras face aos novos problemas sociais que surgiam e que se constituíam como alvo de análise de estudo.

Comte é considerado um dos principais fundadores da Sociologia, a par de Herbert Spencer, Émile Durkheim, Max Weber, entre outros, a quem se devem as primeiras tentativas de entender de forma científica a estrutura e dinâmica da sociedade industrial. (Lopes, 1971) e terá sido no final do século XIX que despontaram os primeiros estudos sistemáticos do comportamento organizacional.

Originados pelas alterações na estrutura social, relacionadas com a industrialização e a crescente burocratização, os teóricos começaram a analisar mais as organizações e os respetivos efeitos no meio social. (Lopes, 1971)

Desta forma a Sociologia das Organizações inicia-se com Max Weber que começou por analisar a burocracia. (Lopes, 1971). Apesar do estudo ser feito numa perspetiva histórica, focando a mudança nos paradigmas da autoridade política e nas organizações governamentais, os estudos que se sucederam centraram-se nas empresas, na racionalização do processo de trabalho e no ambiente interno da organização. (Lopes, 1971)

Entre 1927 e 1932 os cientistas sociais contrapuseram-se à ideia racional-instrumental da organização e descobriram motivos mais complexos e centrados no indivíduo, revelando alguns estudos a existência de padrões informais de cooperação, regras partilhadas e conflitos internos a um grupo. (Lopes, 1971)



Neste período Elton Mayo destacou-se, constituindo o início da Teoria das Relações Humanas. (Lopes, 1971)<sup>2</sup>

Gouldner, na década de 1950, denominou 2 tipos de teorias organizacionais: o sistema racional e o sistema natural. O sistema racional tem uma visão das organizações como instrumentos que podem ser manipulados e adaptados para a concretização de determinados objetivos. O sistema natural considera a organização como um sistema orgânico procurando a sua continuidade numa coletividade que envolve processos indeterminados. Posteriormente, estas duas visões foram identificadas, por Burns e Stalker, com diferentes estruturas organizacionais: mecânicas e orgânicas. (Dias, 2008)

A Sociologia das Organizações focou-se assim, na questão da organização como tendo uma dimensão central na empresa.

Etzioni, em 1950, considerou que as organizações mantinham o seu foco em 4 pontos de vista:

- O interesse das organizações divide-se entre o estudo da estrutura formal e não formal;
- Aborda a relação de uma organização com outras organizações (ex: família, comunidades, classes sociais, a sociedade);
- As organizações são observadas de acordo com as suas relações entre a personalidade (necessidades da estrutura organizacional e as necessidades das personalidades) e a cultura (abarca as orientações de valor, a legitimidade da autoridade, bem como os meios pelos quais o conhecimento é adquirido e institucionalizado internamente);
- A relação entre o meio ambiente e as organizações. Inclui o comportamento das organizações com o ambiente geográfico. (Dias. 2008)

---

<sup>2</sup>“O movimento das relações humanas foi desencadeado como reação às teorias de Taylor e Fayol sobre gestão científica, que consideravam os indivíduos nas organizações apenas como atores racionais, desprezando os aspetos afetivos ligados ao desempenho profissional.

O seu iniciador, Elton Mayo, num trabalho realizado entre 1927 e 1932 sobre a eficiência das operárias de uma fábrica de produtos elétricos, conhecido por inquérito de Hawthorne demonstrou claramente os efeitos do ambiente do trabalho no desempenho das pessoas. Com efeito, quando a qualidade do ambiente baixava, quer em termos de condições físicas (conforto, luminosidade) quer humanas (clima do grupo) o desempenho era pior; quando melhorava, os resultados laborais também apresentavam melhorias.

O movimento das relações humanas que teve uma influência decisiva em toda a teoria da gestão, desde essa altura até aos anos sessenta, deu um valioso contributo para a compreensão dos pequenos grupos em ambiente de trabalho, nomeadamente no que se refere à relação entre a sua dinâmica e a produtividade das organizações” (Carmo, 2008: 134)



Segundo o mesmo autor, a Sociologia das Organizações está relacionada com procedimentos de interação, comunicação e autoridade que se distinguem pela forma como são perseguidas e alcançadas metas sociais específicas.

Para March e Simon existem dois caminhos no desenvolvimento das teorias tradicionais de organização: um assimilado com a administração científica, focando-se nas atividades materiais básicas envolvidas na produção e outro centrado nos grandes problemas de organização, caracterizados pela divisão de trabalho e coordenação entre os departamentos. (Lopes, 1971)

Estes autores apresentam algumas hipóteses para uma teoria de motivações dentro das organizações que passam por:

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais interrelacionados de um determinado número de indivíduos;
- Cada indivíduo e grupo recebem estímulos da organização, aos quais responde através de contribuições;
- Cada indivíduo mantém a sua colaboração enquanto receber estímulos, de forma proporcional;
- As contribuições dos diferentes grupos são a origem a partir da qual a organização recebe os seus estímulos que posteriormente cede. (Dias, 2008)

Portanto, as organizações continuarão a existir enquanto as contribuições que recebem forem razoáveis de modo a facultarem estímulos.

Desta forma, consideram que estas duas visões ilustram uma parte do todo complexo relacionado com o comportamento organizacional.

O estudo da Sociologia das Organizações foca-se então, nas relações e interações entre indivíduos e grupos dentro das organizações, bem como das organizações com o meio envolvente. (Dias, 2008)

Atualmente, a Sociologia das Organizações dirige o seu foco para o estudo das diversas formas organizacionais enquanto sistemas sociais em permanente interação com o ambiente externo, situação que produz efeitos internos na organização. (Dias, 2008) Nesse sentido a sociologia pode analisar a questão organizacional, tendo em conta 3 vertentes: o indivíduo; a organização e a ação da organização na sociedade. (Dias, 2008)

O indivíduo relaciona-se com os problemas de estudo que dizem respeito às pessoas que pertencem à organização, bem como ao seu comportamento, motivação, identificação com a organização, tipo/grau de participação, etc. (Dias, 2008)



A organização é considerada um todo complexo, focando-se o seu estudo nos diversos subsistemas que contém, na sua missão e nos seus objetivos. Inclui também uma análise sobre a comunicação e influência do ambiente externo na organização. (Dias, 2008)

Por fim, a ação da organização na sociedade passa por considerar a organização enquanto agente ativo e transformador da sociedade, podendo incluir mudanças. Portanto, relaciona-se com a ação da organização na sociedade, tendo em vista a relação com o seu público externo (comunidade, instituições publicas/privadas/terceiro sector). (Dias, 2008)

Assim, a Sociologia das Organizações tem como objetivo central a descrição de experiências particulares que possibilitem generalizações que criem explicações e contribuam para prever situações que possam ser controladas. (Dias, 2008)

Esta disciplina parte, muitas vezes, do estudo de caso, identificando fenómenos, de forma a compreendê-los elaborando conceitos.

Esta abordagem é inovadora, pois opõe-se a uma visão mecanicista que prevê que o que acontece a nível interno das organizações se deve unicamente à condução de um gestor. Nesta nova visão considera-se que as organizações estão em constante interação com o seu meio, sendo por essa razão condicionadas por este. (Dias, 2008)

Se inicialmente o foco principal da sociologia das organizações era o estudo interno das organizações, atualmente há uma série de componentes que contribuem para uma complementaridade desta disciplina, já que se verifica na atualidade uma análise mais ampla do estudo das organizações. Os sociólogos, não se cingem apenas à relação interna entre departamentos e colaboradores, como também à relação da organização com a sociedade e com outras organizações. (Dias, 2008)

Incluído neste estudo, pode-se encontrar a vertente da Responsabilidade Social que pode decorrer quer a nível interno, quer externo.

Associado ao nível externo, é possível analisar a preocupação que atualmente as organizações têm com a comunidade, podendo assim investir e promover o desenvolvimento de determinados grupos, isto a um nível externo.

Quanto ao nível interno, verifica-se que as organizações se preocupam cada vez mais com a questão do voluntariado, interligando os seus colaboradores a ações neste âmbito, aproximando desta forma a organização na sua componente interna às organizações externas.

Outras preocupações como prémios, reconhecimentos, preocupações com os colaboradores são também geridas e tidas em consideração.



São ainda objetos de estudo os comportamentos internos que se transportam para o nível externo à organização e vice-versa, ao contrário do que anteriormente era considerado e que foi abordado neste trabalho, onde se considerava que apenas o exterior se replicava no interior.

Portanto e em modo de conclusão, tal como Goffman enuncia, mesmo nas organizações totais (caracterizadas pelos hospitais, prisões, asilos, etc.) onde a autonomia em relação ao meio envolvente é superior, as reações sociais que se estabelecem a nível interno reproduzem-se na sociedade envolvente. (Lopes, 1971)

Segundo João Bilhim grande parte da Teoria Organizacional resulta da Sociologia, uma vez que a organização é tida como uma estrutura social formada por relações sociais.

Os estudos organizacionais têm estado divididos entre os vários ramos da Sociologia: Sociologia do Trabalho, Industrial e das Organizações. (Bilhim, 2008)

No que diz respeito à Sociologia das Organizações, dada a sobreposição de temas, a mesma começou a ocupar o espaço que até então pertencia à Sociologia do Trabalho, tendo constituído uma base teórica divergente e mais eficaz. Esta Sociologia passou a estudar os fenómenos sociais e culturais que estejam relacionados a qualquer tipo de organização, pública ou privada, desde que a mesma apresente estabilidade e dimensão suficiente. (Bilhim, 2008)

Ainda e para este autor, o que distingue sobretudo a Sociologia das Organizações da Sociologia do Trabalho é a dimensão micro da Sociologia das Organizações, enquanto a Sociologia do Trabalho apresenta uma dimensão macro.



### 3. A Responsabilidade Social como área de estudo

Inicialmente, o conceito de Responsabilidade Social, estava ligado à produção de riqueza e aumento dos lucros, pelo que as empresas que incluíam a Responsabilidade Social na sua organização tinham como foco aumentar o lucro da sua empresa. (Sá, Gouveia e Brandão, 2011)

Com o passar do tempo esta ideia cai, por ter na sua conceção uma série de erros.

Um dos erros presentes é a visão sobre a maximização do lucro como valor absoluto para o bem-estar social, num pensamento de que o racionalismo individual é a base do progresso das sociedades e condição suficiente para a justiça social, o que historicamente não se tem testemunhado. (Sá, Gouveia e Brandão, 2011)

É natural que a empresa tenha que prosseguir o benefício económico como medida da sua eficácia, visto ser o mesmo que constitui a sua razão de existência. A questão em análise é que esse benefício económico não se contraponha à prestação de benefícios sociais. Significa assim que deve existir um equilíbrio dinâmico entre as duas componentes. (Carvalho, 1990)

O termo de Responsabilidade Social das Organizações é um conceito amplo, ligado ao processo de bem-estar social que tem como objetivo contribuir para o aumento da qualidade de vida da comunidade. (Sá, Gouveia e Brandão, 2011)

Apesar da dificuldade em definir o conceito de Responsabilidade Social, dado ser um conceito relativamente recente, já existem algumas ideias que sustentam este conceito: uma primeira ideia assente na consciência de um dever com o propósito personalista, centrado na ideia de que o ser humano é insubstituível e uma segunda ideia de que a Responsabilidade Social se apresenta em dois eixos: primeiro, numa consciência social, individual e coletiva, construída segundo um sistema de educação para a cidadania, de forma a constituir uma opinião pública informada e um sistema de políticas públicas ativas que auxiliem a constituição de tal fundamento cívico; e em segundo, numa ação coletiva onde esteja declarado o valor da pessoa com dignidade única e o valor da solidariedade, consequente da constatação da interdependência universal, espelhada em comportamentos responsáveis, na execução dos diversos papéis de cidadão (filho, pai, familiar, empregado, voluntário, produtor, etc.). (Carmo e Esgaio, 2014)

A Responsabilidade Social é assim entendida como uma inclusão voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das organizações, bem como na sua relação com outras partes. Desta forma e segundo esta visão, a Responsabilidade Social vai para além das suas





obrigações legais, não tendo como tarefa substituir a legislação de domínio social ou ambiental. (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001)

Assim Responsabilidade Social integra duas dimensões no seu conceito: a dimensão interna e a dimensão externa.

Entende-se a dimensão interna da empresa em duas vertentes: com os colaboradores (investindo nos recursos humanos, na saúde, na segurança e na gestão da mudança) e utilizando práticas ambientalmente responsáveis (gestão de recursos naturais explorados no processo de produção).

São sectores desta dimensão da Responsabilidade Social: Gestão dos Recursos Humanos (incentivar a aprendizagem ao longo da vida; código de ética; promoção do dia da família; promoção do dia da empresa; atribuição de prémios aos colaboradores; integração dos colaboradores com deficiência); Saúde e Segurança no trabalho; Adaptação à mudança (garantir que a reestruturação da empresa é socialmente responsável, garantido que há equilíbrio entre as partes); Gestão do impacto ambiental. (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001)

No que se refere à vertente da Responsabilidade Social na sua dimensão interna, entende-se ainda uma preocupação com o voluntariado por parte dos colaboradores, assistindo-se hoje em dia a uma maior consciencialização deste sector, sendo assumido por parte das empresas um reforço da cidadania, no que toca à procura de equilíbrio entre a dimensão social, económica e ambiental e a defesa dos Direitos Humanos (sobretudo nas condições de trabalho e nos códigos de conduta que devem ser postos em prática a todos os níveis da cadeia de produção); Preocupações ambientais globais (efeitos que a atividade da organização causa ao meio ambiente, devendo então garantir práticas ambientalmente responsáveis) (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001)

Em Portugal, muitas das empresas já apresentam a sua “Bolsa de Voluntários”, facultando horas profissionais aos colaboradores, de forma a facilitarem a sua participação nestas ações.

Na dimensão externa, a Responsabilidade Social passa para além da esfera interna da organização, estendendo-se também à comunidade: A preocupação com comunidades locais (fazendo com que as empresas contribuam para a vida das comunidades, em patrocínios e voluntariado em diversas áreas; Apoio à construção de estruturas de educação e saúde; contribuição de material escolar; conservação de monumentos; participação dos colaboradores da organização em ações de voluntariado; apoio a pessoas idosas/doentes/com carências socioeconómicas); Parceiros comerciais e consumidores (manter as relações que criam



oportunidades de negócio e que reduzem custos, aumentando a qualidade dos serviços/produtos). (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001)

Deste modo a Responsabilidade Social determina objetivos empresariais que integram o desenvolvimento sustentável da sociedade, atendendo desta forma à preservação dos recursos ambientais e culturais, contribuindo assim para a redução de disparidades socioeconómicas. Nos dias de hoje as empresas têm vindo a concentrar a sua preocupação, de um modo cada vez mais concertado, na vertente da cidadania ativa.

Este enfoque na cidadania, que depende inteiramente dos líderes da empresa, tem o fim de eliminar qualquer forma de discriminação, plasmando-se num conjunto de políticas de emprego. A partir do momento em que são implementados alguns dos valores de cidadania, a cultura da empresa envolve-se de tal forma que estes valores passam a ser parte integrante desta cultura. A tendência é que esta preocupação com a cidadania seja cada vez maior, de forma a contribuir para o bem comum. (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001)





## Capítulo 2: A Responsabilidade Social como fundamento da Intervenção Social

---



## 1. O conceito de Intervenção Social

Existem diversas teorias em relação ao conceito de Intervenção Social. Uma das definições deste conceito considera que este passa por ser um processo social onde determinada pessoa/organização intitulado como sistema-interventor interage através de um sistema de comunicações qualificadas com outra pessoa/organização intitulado como sistema-cliente, com o propósito de prevenir um conjunto de necessidades sociais, promovendo estímulos e combatendo obstáculos à transformação que se pretende. (Carmo, 2008)

No que concerne à divisão entre Intervenção Social e as Ciências Sociais, entende-se que por um lado é necessário entender a realidade, por outro é necessário atuar sobre os problemas sociais. (Carmo, 2008)

Assim, enquanto as Ciências Sociais, como a Sociologia, Antropologia, Economia, História, entre outras têm a necessidade de entender os problemas, a Intervenção Social, como a Política Social, o Serviço Social, Educação Social, entre outros têm a necessidade de atuar na realidade. (Carmo, 2008)

Desta forma, verifica-se que este conceito de Intervenção Social é um conceito pluridisciplinar, tendo como valor acrescentado a diversidade dos contributos. Assim, desta diversidade podem retirar-se três tipos de contributos profissionais em intervenção social distintos: contributos especializados na fase do diagnóstico da realidade social; especializados na fase de intervenção social e generalistas na identificação de uma especialização sistémica e holística. (Carmo, 2008)

Na Intervenção Social, o sistema-interventor pode ser constituído por uma ou mais pessoas, organizações ou comunidades, tal como o sistema-cliente, tendo como objetivo uma prestação personalizada de serviços de proximidade. (Carmo, 2008)

Através da figura 1 é possível então compreender a complexidade da intervenção social, bem como todos os campos de atuação.

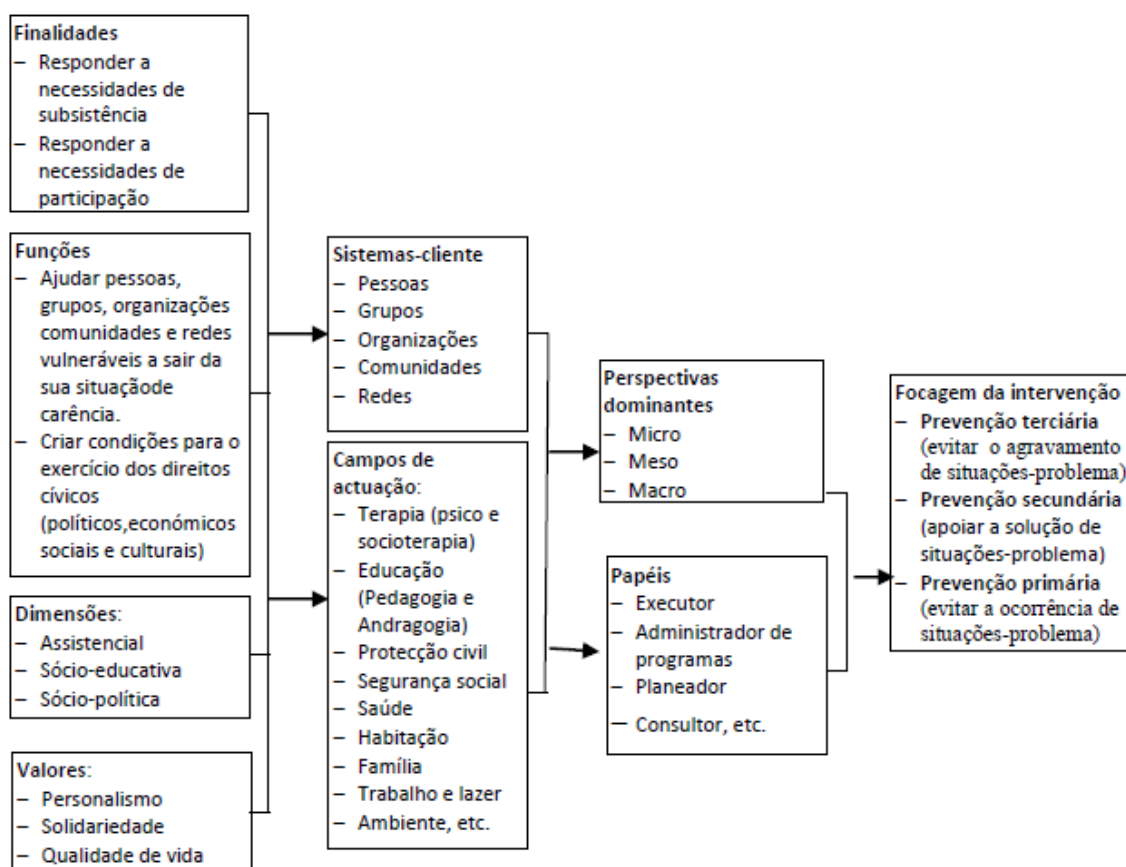


Figura 1: Trabalho Social: a complexificação crescente dos quadros de atuação (Carmo 2008: 70)

Conforme descrito na figura 1 a intervenção social operacionaliza-se em três diferentes dimensões: uma dimensão assistencial, baseada no abastecimento de recursos mínimos à subsistência, uma dimensão socioeducativa, que consiste em auxiliar o sistema-cliente a reiniciar o processo de socialização, sabendo identificar os seus próprios recursos de forma a progredir como pessoa, bem como descobrir-se como recurso para o crescimento dos que o rodeiam e, por fim, uma dimensão sociopolítica que passa por ajudar o sistema-cliente a adquirir consciência dos seus direitos cívicos, social e culturais. (Carmo, 2008)



## **2. Intervenção Social nas comunidades, Educação para a Cidadania e Responsabilidade Social**

Uma vez que no ponto anterior foi definido o conceito de Intervenção Social, é agora necessário esclarecer o conceito de comunidade.

Este conceito baseia-se em toda a população de uma determinada zona geográfica (ex: província, estado, nação, bairro). (Ross, 1970)

Embora a organização comunitária abranja habitualmente pequenos territórios, o processo pode operar em regiões muito mais vastas.

Mas o termo comunidade é igualmente utilizado para designar grupos de pessoas que partilham uma função ou um interesse, como o bem-estar, a agricultura, a educação, a religião. Não diz respeito a toda a população local, mas somente aos indivíduos e aos grupos que têm em comum um interesse ou uma função. A organização comunitária consiste em levar as pessoas a desenvolver o sentimento de pertencer a uma comunidade. (Carmo, 2008)

A intervenção na comunidade obedece a uma metodologia: numa primeira fase passa pela execução de um estudo e diagnóstico, passando pelo planeamento e programação, execução e administração de programas, variáveis estratégicas na implementação de programas de Desenvolvimento Comunitário (motivação, liderança e parcerias) e, por fim, uma fase final de avaliação. Assim, ao intervir na comunidade o investigador ultrapassará cada fase para chegar ao objetivo final. (Carmo, 2008)

Conforme já foi referido na comunidade estabelecem-se relações sociais. Neste sentido, nas redes de interações sociais enumeram-se cinco dimensões: a dimensão pessoal; a dimensão interpessoal; a dimensão grupal; a dimensão organizacional e a dimensão institucional-societária. (Campiche, 1992)

Com o aumento do fluxo migratório e a democratização no acesso aos sistemas educativos as comunidades acabam por ficar preenchidas por uma diversidade cultural, o que origina a necessidade de uma educação intercultural. Esta educação intercultural exige uma aprendizagem no domínio do Saber; Saber fazer e Saber situar-se. O primeiro diz respeito à importância de conhecer o *Eu* e conhecer o *Outro*, o segundo faz com que se aprenda a comunicar e a gerir a diversidade, por fim, com o último aprende-se a avaliar valores e agir de modo solidário, no contexto da diversidade. (Carmo, 2008)

## Desenvolvimento pessoal e social dos cidadãos

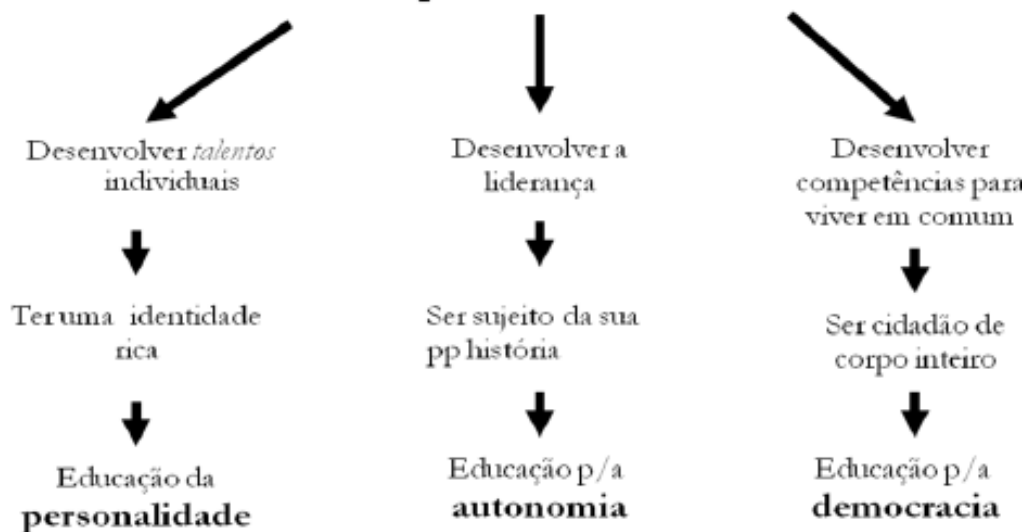


Figura 2: Vertentes da parceria escola/comunidade (Carmo 2007: 236)

Assim, a intervenção junto do grupo de formadores de crianças (professores, educadores, televisão educativa, rádio...) pode ter efeitos na redução de uma conduta racista; interiorização de valores que respeitem a diferença; criação de hábitos solidários interculturais; aumento da taxa de cobertura do ensino e aumento do sucesso escolar. (Carmo, 2007)

Perante esta visão da intervenção da escola na educação para a cidadania, é importante entender de que forma a Responsabilidade Social das Organizações pode contribuir para essa mesma educação.

A Intervenção Social nas comunidades envolventes e a Responsabilidade Social relacionam-se também através de Redes locais para a Responsabilidade Social.

É pela proximidade física, interesses e uma atitude de abertura por parte do mediador/facilitador em envolver as organizações que se criam redes onde um há uma envolvimento de organizações e respetivos recursos. Para uma intervenção social muitas vezes podem ser criadas estas redes entre as organizações na comunidade envolvente e as empresas que desenvolvem ações de Responsabilidade Social. Dentro da própria comunidade também existem redes entre as diversas organizações, dada a proximidade física e compatibilidade de interesses. (Esgaio, 2008)



A articulação destas redes que acontece da relação entre as diversas organizações tornam mais sólidas as práticas e políticas de Responsabilidade Social, sendo ainda uma resposta adaptada às necessidades existentes na comunidade envolvente. (Esgaio, 2008)

Para estas organizações é também relevante o estabelecimento destas ligações, visto ser a partir destas relações que arquitetam o seu posicionamento na comunidade, fortalecendo a sua atuação. (Esgaio, 2008)

Estas parcerias surgem, pois, associadas a um trabalho realizado por um conjunto de grupos, equipas e organizações, dotado simultaneamente de heterogeneidade, uma vez que reúnem atores, perceções e recursos diversificados, e de identidade da própria parceria, pela consensualização de um querer comum e sua operacionalização em resultados a alcançar e recursos a afetar, e pela própria interdependência que se estabelece entre os atores presentes. (Carmo e Esgaio, 2013)

Seguidamente é apresentada uma tabela que esclarece as vantagens e limitações das parecerias que se efetuam na comunidade.

Características	Vantagens	Limitações
<b>Implantação territorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento de relações de confiança (pela proximidade física e relacional);</li> <li>- maior eficácia (na resposta a necessidades locais) e eficiência (economia de meios) na gestão dos recursos;</li> <li>- potencial de influência nos sistemas políticos locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maior dificuldade em influenciar os sistemas políticos globais;</li> <li>- possibilidade de existir tendência para a instrumentalização das redes na resposta a interesses individuais (ex: caciquismo local).</li> </ul>
<b>Informalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilidade na ação;</li> <li>- promoção da participação democrática de todos os atores envolvidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dificuldades de planeamento (estabelecimento de missão, objetivos e normas) e de execução.</li> </ul>
<b>Diversidade institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorização da experiência, recursos e competências de cada ator;</li> <li>- aproveitamento da diversidade de saberes;</li> <li>- captação de novos recursos para a intervenção social;</li> <li>- maior representatividade social;</li> <li>- potencial de inovação e criatividade (Fukuyama, 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diversidade das culturas organizacionais como reflexo de diferentes graus de maturidade organizacional, dimensão e objetivos;</li> <li>- dificuldades nos processos de tomada de decisão;</li> <li>- utilização de códigos de comunicação diversos.</li> </ul>
<b>Permanência no tempo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sustentabilidade da ação (aprofundamento do trabalho colaborativo);</li> <li>- empowerment dos atores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eventual tendência para a <i>inércia colaborativa</i> (Henriques, 2008: 24).</li> </ul>

Figura 3: Vantagens e Limitações de parecerias locais (adaptado de Esgaio, 2009)

A partir da figura 3 percebem-se quais as principais vantagens e limitações ao nível da implantação territorial, informalidade, diversidade institucional e permanência no tempo aquando se realizam parecerias locais.

Relacionando a educação cívica com a responsabilidade, começo por esclarecer o conceito de responsabilidade, entendendo-se assim como a obrigação de responder pelas ações/tarefas, tendo desta forma responsabilidade patrimonial, social, profissional, familiar, económica, fiscal, etc. Ou seja ninguém se pode isentar de responsabilidade (Romão, 2010). Trata-se



ainda de um dever cívico individual, bem como num compromisso para com o bem-estar dos agentes sociais que integram a rede da organização e da comunidade (Carmo, 2014).

Relativamente ao conceito de cidadania, atualmente este passa por um conjunto de direitos e deveres básicos que permitam a cada cidadão poder participar na sua gestão política. (Carmo, 2014)

Este conceito pressupõe uma interiorização de direitos e deveres, permitindo ao indivíduo participar ativamente na sua construção pessoal, bem como na construção coletiva. (Carmo, 2014)

De forma a relacionar estes conceitos é importante antes de mais perceber que para ser um cidadão, ou seja, ser uma pessoa autónoma e solidária, é necessário aprender a ser socialmente responsável.

Os indivíduos necessitam de saber lidar com a multiplicidade, designadamente com a mudança, com a diversidade de culturas e gerações e saber viver numa sociedade democrática, com limites consensuais, no elenco normativo de direitos e deveres cívicos aceites e com métodos certos para construir uma democracia no quotidiano. (Carmo, 2014)

Nesta aprendizagem para uma educação para a cidadania, sendo socialmente responsável portanto, inclui-se ainda uma aquisição de conhecimentos da democracia, a par de: autonomia; solidariedade e diversidade. (Carmo, 2014)

Assim, a educação para a cidadania apoia a composição dos cidadãos na gestão da informação, produção de conhecimento e criatividade e, por fim, na adaptação às transformações ocorridas. (Carmo, 2011)

Relativamente à Responsabilidade Social, considera-se que a aprendizagem deste conceito tem uma ligação direta à educação para a cidadania, “que visa a interiorização de um conjunto de direitos e deveres reconhecidos como legítimos, que permitam aos aprendentes participar ativamente na construção da sua história pessoal e serem igualmente sujeitos empenhados na história coletiva”. (Carmo, 2014:38)

Qualquer estratégia para a cidadania deve seguir dois principais eixos: Desenvolvimento Pessoal e Desenvolvimento Social e Político. (Carmo e Esgaio, 2014)

No que concerne ao Desenvolvimento Pessoal, este tem como base a aprendizagem de duas competências: “Competência para ser autónomo, com o potencial pessoal bem desenvolvido e valores sólidos que o orientem (...) e Competência para ser solidário, consciente da



interdependência das gerações passadas, presentes e futuras e agindo em conformidade.”  
(Carmo e Esgaio, 2014:12)

Após uma aprendizagem a um nível pessoal, para se transformar num cidadão socialmente responsável o indivíduo terá que estar capacitado de competências de desenvolvimento social e político: “Competência para lidar com a diversidade que, a par da transitoriedade e da novidade, constitui um elemento estruturante da sociedade do século XXI, nomeadamente em quatro áreas fundamentais: género (...), contexto multicultural (...), heterocronia da mudança (...) e caleidoscópio de gerações vivas (...) e Competência para viver e usufruir de uma sociedade democrática, com um quadro normativo de direitos humanos universalmente apregoados mas nem sempre aceites, com um quadro de deveres cívicos em busca de consenso, exigindo métodos eficazes para construir a democracia no quotidiano”. (Carmo e Esgaio, 2014:12)

Para melhor entender este conceito de educação para a cidadania segue um esquema que mostra as áreas-chave integradas no mesmo.

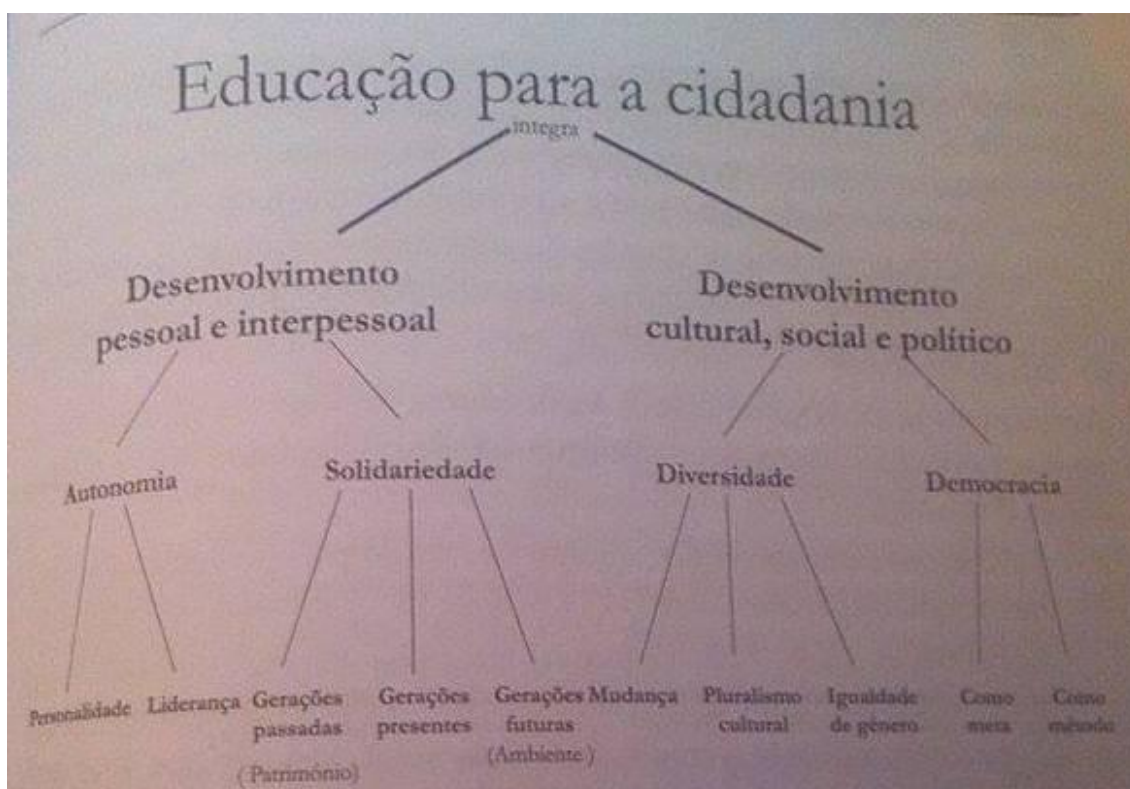


Figura 4: Áreas-chave da educação para a cidadania (Carmo e Ferreira, 2008)



Desta forma a ideia de cidadania deve ser adquirida segundo uma ética baseada na liberdade e responsabilidade, havendo assim os seguintes princípios: princípio básico: não se deve fazer aos outros o que não se deseja que nos façam; princípio da não-violência: respeito pela vida; princípio da justiça e da solidariedade: integridade, honestidade e equidade e, por fim, princípio da verdade e tolerância: respeito pela diferença, agindo com a verdade (Carmo, 2014)

Conclui-se salientando que “uma atuação autêntica na área da responsabilidade social, não poderá ser assegurada meramente através da imposição de normas e limitações às práticas desenvolvidas. A convergência entre representações e práticas de responsabilidade social, tem de ser escoradas em estratégias de educação para a cidadania. Exigindo uma consistência entre valores, discursos e práticas concretas, esta apenas poderá ser suportada por fortes competências de cidadania dos indivíduos, que condicionarão a forma como se posicionam nas várias dimensões da sua vida.” (Carmo e Esgaio, 2014:15)



### **3. A Responsabilidade Social das Organizações como instrumento da Intervenção Social Comunitária**

Quando se fala em intervenção organizacional, fala-se na integração de determinadas competências: planeamento, através da integração de vários quereres comuns e da definição de um rumo; articulação de meios, criando recursos e hierarquizar recursos; controlo na comparação dos resultados obtidos com os previstos, observando e desenvolvendo correções; motivação dos colaboradores para os objetivos do grupo, identificando o potencial de cada individuo da organização e incrementado ações de coesão e condução das pessoas e da organização; criação de uma rede comunicacional aceitável, fazendo leituras, escrevendo e falando com rigor; por fim, desenvolver recursos, sabendo gerir os diversos talentos disponíveis. (Gardner, 1995)

Posteriormente é necessário entender que as organizações têm desafios estratégicos que passam por ter como principal objetivo uma união interna e a condução dentro do próprio grupo. Existem escalas definidas na análise de uma organização: Escala Social, a um nível macro, onde se investiga a função da organização no contexto social; Escala Organizacional a um nível meso, em que a organização é tida como uma identidade própria e, por fim, Escala Grupal e individual, a nível micro, onde é analisada de acordo com os grupos que a completam (colaboradores e líderes). (Carmo, 2007)

No estudo das organizações existem diversos modelos de análise: o modelo do avião é um dos que resulta numa análise sistémica. Este modelo é utilizado à escala da organização no seu conjunto, à escala do grupo e à escala individual (cada posto de trabalho representa um avião). (Carmo, 2007)

Segundo o modelo apresentado as organizações podem ser analisadas segundo os outputs (resultados obtidos e resultados esperados, avaliando a eficácia organizacional); a rapidez de resposta (tempo que a organização demora a reagir a determinadas exigências); a qualidade de resposta, comparando a qualidade produzida com a qualidade esperada (Ex: as normas ISO – *Organização Internacional de Normalização*). (Carmo, 2007)

Quando o tema é responsabilidade social organizacional no contexto da intervenção comunitária, é necessário entender inicialmente de que forma se processa a responsabilidade social das organizações em contexto interno e posteriormente em contexto externo. Na dimensão interna pode ser analisada num primeiro nível a organização como um todo, compreendida por variáveis estratégicas: circuitos; estrutura formal (organigrama); estrutura



informal (sociograma); rede comunicacional e a cultura interna; num segundo nível através de equipas estratégicas em todas as suas estruturas, desenvolvendo a coesão de forma a atingir os objetivos esperados) e, num terceiro nível através de figuras significativas da organização, permitindo compreender o sistema de liderança e o seu potencial humano). (Carmo, 2007)

Numa dimensão externa é importante entender de que forma as organizações desenvolvem a intervenção comunitária. Uma vez que esta dimensão tem como principais objetivos o envolvimento com a comunidade local, parecerias comerciais, defesa dos direitos humanos e preocupações ambientais. (Carmo, 2007)

No que diz respeito à comunidade local, este envolvimento passa por respeitar as tradições locais, oferta de formação, recrutamento de trabalhadores em grupos socialmente excluídos, patrocínios de eventos culturais, apoio a ações de promoção ambiental, donativos, empréstimos para construção de habitação de baixo custo, envolvimento em parcerias locais de promoção do emprego e da inclusão social. (Carmo, 2007)

Estes patrocínios e donativos, na comunidade, podem ser feitos através de doações de produtos e serviços; donativos; patrocínio de eventos; apoio a campanhas de marketing de causas solidárias; ações de promoção da coesão social, através da utilização de serviços e de produtos de empresas e outras organizações locais; promoção do voluntariado dos colaboradores; participação em programas e projetos locais de educação, formação e emprego; políticas ambientais e renovação urbana; integração de pessoas em situação de vulnerabilidade social e, por fim, parecerias e cooperação através da partilha de instalações, equipamentos, recursos humanos e parcerias com outras organizações. (Carmo, 2007)



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## Capítulo 3: Opções Metodológicas

---



## 1. Definição de Estudo Descritivo

A metodologia do presente trabalho baseou-se no estudo descritivo, uma vez que a pesquisa efetuada tem por objetivo descrever as características da Responsabilidade Social do Barclays.

O estudo descritivo tem como principal objetivo descrever um assunto ainda por conhecer e procura descrever as características de determinada organização/comunidade, bem como especificar as componentes da mesma. (Silva, 2013) Neste trabalho procurou-se assim descrever a Responsabilidade Social do Barclays, com principal destaque para a dimensão externa.

Este tipo de estudo baseia-se num processo de identificação, caracterização e descrição. Na presente dissertação foi esse também o plano seguido. O objetivo passou primeiro por identificar a problemática, para isso foi desenvolvida uma pergunta de partida: “Quais as estratégias de Responsabilidade Social das instituições bancárias na comunidade?”, e ainda foram desenvolvidos objetivos: Objetivo Geral: Identificar e caraterizar a estratégia de Responsabilidade Social que uma instituição bancária tem na comunidade. Objetivos Específicos: Identificar um conjunto de indicadores que permitam caraterizar a Responsabilidade Social de uma organização na sua dimensão externa; Identificar os Projetos de Responsabilidade Social que o Barclays desenvolve na comunidade; Identificar os resultados dos referidos projetos no desenvolvimento das comunidades afetadas.

Posteriormente foi caracterizada a instituição e o sector de Responsabilidade Social do Barclays, uma vez que a problemática está centrada neste tema e, por fim, a descrição da atividade de Responsabilidade Social que o Barclays tem na comunidade envolvente.

As pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de um fenómeno, procurando assim especificar características de pessoas ou grupos que sejam submetidos a análise. (Hernandez, 1997) No caso em específico foi a descrição do trabalho que o Barclays desenvolve na comunidade, através da avaliação de dimensões e componentes. Desta forma, são seleccionadas diversas questões que posteriormente são medidas de forma independente para então descrevê-las. Estas pesquisas proporcionam novas visões sobre uma realidade que já existe. (Silva, 2013)

O estudo descritivo pode ser: transversal ou longitudinal. No caso de ser um estudo descritivo transversal o mesmo passa por ser feito num determinado momento estático, não havendo



portanto momentos posteriores para estudar o desfecho. Cabe assim ao investigador escolher o momento preciso de tal ocorrência.

Quanto ao estudo longitudinal, o mesmo aplica-se numa investigação realizada ao longo do tempo, o que faculta ao investigador a identificação das mudanças sinalizadas nos indivíduos no curso desse tempo.<sup>3</sup> No presente trabalho utilizou-se o estudo longitudinal, de forma a entender as consequências que os projetos obtiveram na comunidade, na sequência do apoio do Barclays.

Este estudo apresenta vantagens e desvantagens. Entendem-se então como vantagens: não exige muitos recursos económicos avultados; gera hipóteses e descreve detalhadamente um ou vários casos. Como principal desvantagem: as hipóteses geradas não são testadas. Isto significa que apesar de produzir hipóteses após a descrição, as mesmas não são sujeitas a confirmação. (Silva, 2013)

---

<sup>3</sup>Estudos Descritivos (2009), Consultado em 03 de Junho de 2015. <http://pt.slideshare.net/Arisson/estudos-descriptivos>



## 2. O Estudo de Caso

Nesta investigação foi seguida uma linha qualitativa, utilizando o Estudo de Caso, na análise do caso do banco Barclays.

Para Merriam o Estudo de Caso para além de descrever e analisar, tem também como objetivo avaliar. (Merriam, 1998) Para este autor o Estudo de Caso relaciona-se com uma abordagem metodológica de investigação indicada em situações onde a investigação tem por intuito compreender, explorar ou descrever acontecimentos e factos complexos. (Merriam, 1998)

Para Yin o Estudo de Caso passa por explorar e descrever determinados factos. (Yin, 1994)

Fidel define Estudo de Caso como um método específico de pesquisa de campo. Isto significa que estes estudos passam pela investigação de fenómenos à medida que ocorrem, sem interferência direta ou indireta do investigador. (Fidel, 1992)

Para Ponte o Estudo de Caso consiste numa pesquisa particular, ou seja, que está centrada, pelo menos em determinados aspetos, numa situação particular, única ou especial pretendendo entender o há de fundamental e específico nessa situação, de forma a contribuir para o conhecimento global. (Ponte, 2006).

Relativamente às características que um Estudo de Caso deve possuir, podemos elencá-las da seguinte forma: ser observado no seu meio natural; utilização de vários métodos de recolha de dados; análise de uma ou várias entidades; pesquisa direcionada às diversas fases de exploração, clarificação e desenvolvimento de hipóteses; envolver as seguintes questões na pesquisa: “*Como?*” e “*Porquê?*”. (Benbasar, 1987)

Ainda um ponto importante acerca do Estudo de Caso é o que concerne à recolha de dados.

No Estudo de Caso a entrevista tem um papel de relevância pois é através desta que o investigador percebe a forma como os sujeitos analisam as suas vivências, sendo utilizada na recolha de dados descritivos na linguagem do sujeito, possibilitando ao investigador o desenvolvimento de uma conceção acerca da interpretação dos sujeitos em relação ao mundo. (Bogdan e Biklen, 1994)

No presente trabalho recorre-se às entrevistas e à análise documental (mais à frente será explicado o processo de entrevistas e análise documental) como principais métodos utilizados.

Relativamente à análise documental, o material recolhido é analisado para validar as evidências de fontes ou para acrescentar informações relevantes à investigação. (Bogdan e Biklen, 1994)





Tal como todos os estudos, o Estudo de Caso tem também vantagens e limitações.

Apresenta como principal vantagem o facto de poder levantar hipóteses e sugerir explicações. Em relação às suas limitações, passa por ter uma falta de controlo e não é adequado a generalizações, por se referir a um número pequeno de indivíduos.<sup>4</sup>

Por fim, é necessário referir ainda que num estudo de caso é necessário assegurar a validade e a fiabilidade. A validade pode ser interna ou externa. A validade interna está relacionada com a correspondência dos resultados obtidos com a realidade. A validade externa refere-se à possibilidade de existir uma generalização dos resultados. Quanto à fiabilidade tem a ver com a necessidade de garantir que caso houvesse uma repetição do estudo, os resultados seriam os mesmos. (Carmo, 2008)

Optou-se por este tudo, uma vez que de acordo com a definição do conceito, entendeu-se que o estudo em prática correspondia às mesmas características.

Desta forma, no presente trabalho procurou-se desenvolver uma investigação a fundo da Responsabilidade Social do Barclays de forma a conhecê-la e caracterizá-la.

---

<sup>4</sup>Estudos Descritivos (2009), Consultado em 03 de Junho de 2015. <http://pt.slideshare.net/Arisson/estudos-descriptivos>



### 3. Modelo de Análise da Responsabilidade Social das Organizações

A abordagem utilizada foi a qualitativa. O objetivo passou por realizar entrevistas ao profissional ligado à Responsabilidade Social do Barclays, bem como aos coordenadores dos projetos apoiados pela referida instituição bancária e a alguns dos beneficiários dos projetos. Estas entrevistas foram realizadas com o intuito de descrever e analisar as dimensões de Responsabilidade Social externa daquela instituição, a sua operacionalização e os seus efeitos na rede de organizações parceiras e nas comunidades afetadas.

A recolha de dados no terreno foi complementada por dados obtidos por meio da pesquisa de documentos que evidenciam as ações da empresa, enquadráveis na estratégia de Responsabilidade Social.

Optou-se pela entrevista visto esta técnica ser utilizada quando o investigador pretende aprofundar uma temática que não está disponível através de pesquisa.

As entrevistas foram estruturadas e centradas com perguntas abertas e fechadas. Foram aplicadas 3 tipos de entrevistas: 1 entrevista ao *Manager*<sup>5</sup> de Responsabilidade Social, 1 entrevista ao coordenador do projetos Faz-te Forward e 2 entrevistas e 2 testemunhos aos beneficiários dos projetos. As entrevistas em questão foram semidiretivas com perguntas abertas e fechadas e com guião previamente elaborado. (Anexo 1, 2 e 3)

É na fase posterior à questão: “o que vou investigar?” que se inicia a fase da questão: “como proceder para obter os resultados que desejo?”.

Assim, nesta fase surgem os modelos, de forma a salientar as principais inter-relações, bem como para desenhar a estratégia mais adequada à obtenção da informação que se tem em vista.

Estes modelos intitulam-se como modelos de análise e são representações simplificadas dos elementos alvo de estudo e análise por ambicionarem ser instrumentos úteis para desconstruir problemas de investigação. (Carmo, 2013)

Assim, os modelos de análise auxiliam o investigador a pensar de forma mais precisa no que pretende fazer. Os bons modelos de análise têm a obrigação de espelhar um equilíbrio entre teoria, metodologia e trabalho de campo. (Carmo, 2013)

---

<sup>5</sup>Gestor de Responsabilidade Social. Internamente denominado por Manager.



Existem diversas formas de efetuar estes modelos de análise. Uma delas é através da definição de conceitos, dimensões e indicadores. Conforme abaixo realizado.

Conceitos	Dimensão	Subdimensões
<b>Responsabilidade Social – O caso do Barclays</b>	Missão e Valores da Organização	Enquadramento Social na Missão e nos Valores da Organização
	Estratégia Social da Organização	Papel da Organização na Comunidade
		Tipo de Projetos desenvolvidos
	A organização na Comunidade	Consequências dos Projetos na comunidade
	Contexto Interno da Organização	Enquadramento do departamento de Responsabilidade Social na filosofia da Organização

A construção do modelo de análise em apreço baseou-se no modelo proposto por Quivy (2003) que defende que construir um conceito é precisar os indicadores de forma a medir as dimensões.

Para proceder corretamente à construção de um modelo de análise deve-se seguir uma série de etapas, conforme descreve a figura:

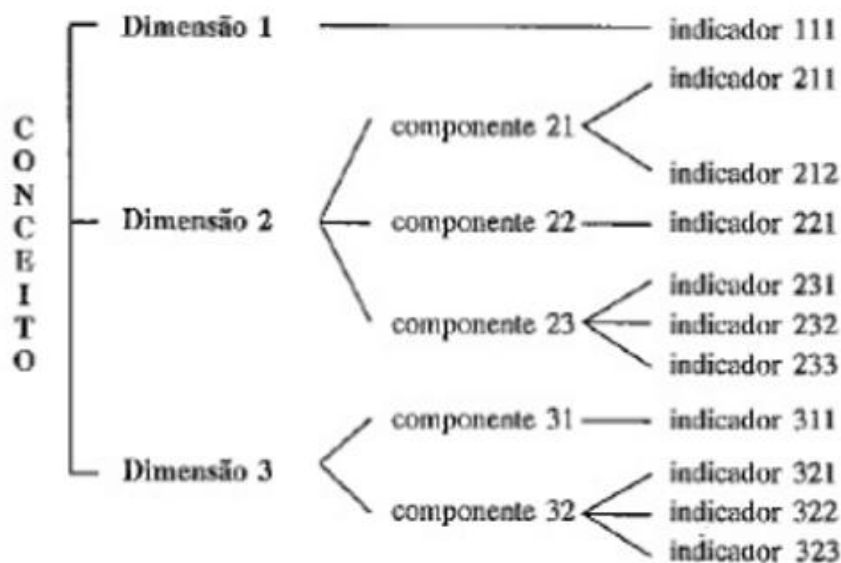


Figura 5: Construção dos Conceitos (Quivy, 2003)

Partindo de um conceito, são formadas as dimensões que por sua vez, constroem componentes e indicadores. (Quivy, 2003)

Existem 2 maneiras de construir conceitos: indutiva, construindo conceitos operatórios isolados que são conceitos construídos empiricamente, a partir de observações diretas ou de informações reunidas por outros e dedutiva que cria conceitos sistemáticos. (Quivy, 2003)

No modelo acima construído está definido o conceito: Responsabilidade Social – O caso do banco Barclays, sendo que é a partir desse conceito e da presente investigação que sairão os indicadores do estudo.



## **4. Técnicas de recolha de dados (análise de conteúdo, entrevistas)**

A recolha de dados está inserida num procedimento lógico da investigação empírica que deve selecionar técnicas de recolha e tratamento de dados. De um modo geral o empirismo é assente numa experiência direta, ignorando qualquer outras informações que não sejam baseadas na experiência. (Mann, 1970)

Estas técnicas de recolha de dados destinam-se a produzir resultados da recolha e tratamento de dados requerida pela atividade de pesquisa (questionários, entrevistas, documentos, entre outros).

Qualquer investigação parte de um problema inicial, com uma pergunta de partida. Estes problemas emergem como parte do trabalho realizado. Um projeto de investigação pode conduzir a outro projeto, uma vez que indica assuntos que o investigador não tinha considerado inicialmente. (Giddens, 2014)

As técnicas de recolha de dados surgem como auxílio na pesquisa, de modo a encontrar a resposta à pergunta de partida: Quais as estratégias de Responsabilidade Social das instituições bancárias na comunidade?

Desta forma, estas técnicas podem ser quantitativas ou qualitativas, dependendo da pesquisa que se pretende.

Quando se deseja conhecer uma realidade em profundidade as técnicas mais adequadas são as qualitativas. Por outro lado se o objetivo passa por conhecer a realidade de forma mais ampla e superficial dever-se-á optar pelos dados quantitativos.

Existem duas técnicas de recolha de dados. A saber:

- Documentais
- Não documentais: Observação participante e Observação não participante (entrevistas, testes, questionários).

Conforme já referido anteriormente, no presente trabalho foram utilizadas as técnicas de análise documental e as entrevistas.

Desta forma, foram preparados 3 guiões de entrevista, para os diferentes tipos de entrevistados (Anexo 1, 2 e 3) que foram construídos de forma a contemplar todos os pontos considerados necessários a fim de atingir os objetivos propostos.



As questões foram abertas e focaram os pontos centrais dos objetivos, de modo a conceder espaço aos entrevistados e não limitar a informação. As questões das entrevistas foram avaliadas na sua coerência para que não houvesse qualquer repetição ou contradição ao serem colocadas aos entrevistados.

Seguidamente é especificada cada técnica de recolha de dados.



#### 4.1. Análise de Documental

A análise documental é uma das técnicas-base em qualquer investigação sociológica. (Esgaio, 2009)

Esta técnica compreende a definição de objetivos num quadro de referência teórico e a composição de um corpus, ou seja o conjunto dos documentos selecionados para se proceder à Análise de Conteúdo. (Carmo, 2008) É definida como sendo uma técnica de investigação que possibilita a realização de uma explicação objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo exposto. (Carmo, 2008)

Existem diversos tipos de análise de conteúdo: análise de exploração e análise de verificação; análise quantitativa e análise qualitativa e análise direta e análise indireta. (Carmo, 2008)

Explicando cada uma: a análise de exploração tem como fim a exploração, enquanto a análise de verificação se baseia na análise de documentos que tem como fim a verificação de hipóteses. Relativamente às diferenças entre ambas, a primeira, quantitativa, consiste em valorizar o número de vezes em que algo aparece, enquanto a análise qualitativa valoriza o interesse de determinado tema. Por fim, a análise direta está relacionada com a análise quantitativa que está direcionada para o número de vezes que cada tema surge em determinado documento. A análise indireta relaciona-se com a análise qualitativa que procura interpretar o conteúdo de um documento. (Carmo, 2008)

Para esta técnica existem determinadas regras como: exaustividade - a ponderação de todos os elementos do conjunto; representatividade - os documentos selecionados deverão ser escolhidas de forma rigorosa para serem representativos e não demasiado singulares; pertinência - os documentos selecionados devem ser ajustados como fonte de informação de forma a corresponder ao objeto de análise. (Carmo, 2008)

Neste trabalho a pesquisa documental foi feita nas bibliotecas (Biblioteca do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas), complementada com recurso à internet (motores de busca: Google, Google Scholar, Site institucional do banco Barclays, Sites institucionais dos projetos Faz-te Forward e Talentos em Livre-Trânsito), artigos científicos, teses de mestrado, relatórios de avaliação dos projetos apoiados pelo Barclays, documentação interna do Barclays) e análise às entrevistas elaboradas.

Tentou-se alargar o leque de fontes documentais consultadas através da análise bibliográfica apresentada. Esta diversificação das fontes teve por objetivo dotar a investigação de uma maior consistência e rigor.



## 4.2. Entrevista

A entrevista é uma técnica que deve ser utilizada quando o investigador possui em si questões relevantes para as quais deseja resposta a que de outra forma não teria acesso, ou seja, a resposta não está disponível em documento, ou, caso esteja disponível, não é fiável ao ponto de a poder utilizar, precisando assim de a comprovar. (Carmo, 2008)

No presente trabalho, o tipo de entrevista utilizado foi a entrevista centrada<sup>6</sup>, uma vez que apesar de haver uma preparação das questões, através de um guião, a mesma tinha questões abertas, um grau de liberdade na ordem das questões e alguma flexibilidade nas temáticas.

Assim foram previamente preparados três guiões de entrevista (Anexo 3, 4 e 5) para aplicar aos informadores qualificados (*Manager* de Responsabilidade Social do Barclays, Coordenadora do projeto Faz-te Forward e beneficiários deste projeto) e que foi construído de forma a atingir os objetivos do estudo, uma vez que parte das principais vantagens da utilização de entrevistas é o facto de permitir um aprofundamento da informação que as pessoas conferem às suas ações e ainda a flexibilidade, pois existindo contato direto viabiliza a pronta adequação das perguntas e ao contexto da entrevista e ao tipo de entrevistado. (Carmo, 2008)

O guião da entrevista à *Manager* de Responsabilidade Social do Barclays está organizado em três principais temáticas: A Responsabilidade Social Interna, a Responsabilidade Social no seio da organização e a Responsabilidade Social Externa. A lógica foi introduzir a temática da Responsabilidade Social, abordando a relação desta com a organização e por fim, terminar com o papel que a organização tem na comunidade. O segundo guião referente à entrevista à Coordenadora do Projeto Faz-te Forward focou-se primeiramente na relação da organização com o Barclays, passando pelos objetivos do projeto e terminando nos impactos do projeto nos seus beneficiários. Por fim, o último guião, o guião da entrevista aos beneficiários começou com a situação do beneficiário antes de iniciar o projeto, o impacto que o projeto teve na sua vida e, por fim, o impacto que sentiu por parte do Barclays no projeto.

Procurou-se algum equilíbrio entre a utilização das questões abertas, com as questões centradas, tentando não colocar um número elevado de questões aos entrevistados (foram

---

<sup>6</sup>Existem diversos tipos de entrevistas, tendo em conta o objetivo que se pretende: Entrevistas informais: Entrevista clínica e Entrevista em Profundidade; Entrevistas mistas: Entrevista livre e Entrevista centrada e, por fim, Entrevistas formais: Entrevista com perguntas abertas. (Carmo, 2008)





elaboradas 12 questões à *Manager* de Responsabilidade Social, 6 questões à Colaboradora do projeto Faz-te Forward e 6 questões aos respetivos beneficiários do projeto).

As entrevistas realizadas à *Manager* de Responsabilidade Social do Barclays e à Coordenadora do projetos Faz-te Forward foram gravadas e transcritas na íntegra. Inicialmente estava previsto a realização de uma entrevista nos mesmos moldes à Coordenadora do projeto Talentos em Livre-Trânsito, bem como aos respetivos beneficiários, no entanto devido a questões relacionadas com a agenda tal não foi possível.

Em relação às entrevistas dos beneficiários do programa Faz-te Forward foram apenas escritos. Quanto aos beneficiários do projeto Talentos em Livre-Trânsito, dada a impossibilidade de efetuar as entrevistas, foi feita uma análise de conteúdo a testemunhos dados pelos mesmos.

A comunicação inicial para marcação de entrevista foi feita por e-mail, tendo facilitados a apresentação da investigadora e o problema de pesquisa, visto ser já conhecida dos entrevistados pelo facto de já ter realizado um estágio na organização. Devido a esse facto foi necessário gerir três eventuais problemas: a influência do entrevistador no entrevistado; as divergências que entre eles existem (género, idade, cultura) e, por fim, a sobreposição de canais de comunicação. (Carmo, 2008)

As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e maio de 2015, nas instalações de cada organização: Barclays e organização do projeto Faz-te Forward, TESE.

No início de cada entrevista foi feita uma apresentação dos objetivos do trabalho para que os entrevistados conseguissem enquadrar o seu contributo. Durante a entrevista os procedimentos passaram por explicar o objetivo por parte do entrevistador ao entrevistado, saber escutar, obter confiança, manter o controlo, evitar perguntas que induzam a conclusões erradas. (Carmo, 2008)

Na fase de análise das entrevistas, as respostas das mesmas foram dispersas pelos capítulos referentes a cada temática abordada.

Por fim, e de forma a apresentar as limitações desta técnica, as mesmas baseiam-se no facto de as entrevistas não poderem ser alvo de generalizações, ou seja, há profundidade do tema, no entanto não há extensividade; é necessário haver também um contato direto com o entrevistado e, ainda, há a possibilidade das respostas serem condicionadas pela situação da entrevista.

Na prática da entrevista, o entrevistador deve ter em conta numa fase inicial:



- a) “Esclarecer os objetivos da investigação;
- b) Explicar o método através do qual a pessoa a entrevistar foi escolhida;
- c) Dar claramente a conhecer o nome e as funções da organização que financia a investigação;
- d) Garantir ao entrevistado a reserva e o anonimato em tudo aquilo que pessoalmente o envolva.” (Ferrarotti, 1985)



## 5. Limitações e Enviesamentos

Fala-se em limitações e enviesamento de uma investigação quando poderá existir alguma subjetividade no processo de análise. (Esgaio, 2009)

Desta forma, as limitações e possível enviesamento ocorrem neste estudo pela possibilidade de existir um conflito de papéis, já que a investigadora no passado realizou um estágio na organização alvo do estudo. Pelo mesmo motivo existe também o risco de existir essa influência nas entrevistas.

Por outro lado, existe também o facto de os entrevistados, que são uma das principais fontes de informação, sobretudo da parte empírica do estudo, condicionarem a investigação pelo facto de serem filtros de informação.

Ao mesmo tempo que esta ligação à organização alvo do estudo gera limitações e enviesamento, é também uma vantagem, dada a facilidade de chegar à instituição, bem como aos projetos apoiados pela mesma e à documentação necessária para a investigação.

Outro ponto que poderá limitar e enviesar o estudo é na utilização da análise de conteúdo onde existe a possibilidade de haver subjetividade nos dados analisados, dada a influência pessoal que é colocada na interpretação e construção de conteúdos analisados.

No entanto foi feita uma análise contrastada na interpretação dos dados obtidos, procurando a triangulação metodológica, de acordo com os objetivos e suporte teórico do estudo. (Esgaio, 2009)

A principal limitação encontrada neste trabalho foi a impossibilidade de realizar a entrevista a um coordenador de um dos projetos (Projeto Talentos em Livre-Trânsito) apoiados pelo Barclays que estava prevista inicialmente. A mesma não foi possível dada a indisponibilidade de tempo do próprio.

Apesar de ser um obstáculo evidente, o mesmo foi ultrapassado pelo facto de ter sido cedido pelo banco diversa informação relativa a este projeto.

Relativamente às entrevistas realizadas as mesmas foram efetuadas em ambientes tranquilos, pelo que não existiu nenhuma limitação.

Na análise, uma vez que foram gravadas não existiu margem para qualquer enviesamento.



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

## **Capítulo 4: A Organização Estudada**

---



## 1. Caracterização Sociográfica

Fundado em 1690 na capital britânica, estando há vinte e cinco anos em Portugal, o banco Barclays tem uma representação internacional que se estende pela América Latina, Austrália, Ásia, África, Estados Unidos da América, Europa e Médio Oriente.<sup>7</sup>

Esta organização apresenta como compromisso social um foco na Política de Igualdade e Diversidade, de forma a criar ou fortalecer uma cultura e ambiente laboral de inclusão, tanto para colaboradores como para Acionistas, Clientes e Comunidade, por intermédio de seis vetores-chave: Género; Idade; Incapacidade; Etnias e Cultural; Orientação Sexual e Ideologias e crenças.<sup>8</sup>

Os principais valores inerentes a esta instituição bancária sintetizam-se em quatro tipos de orientações: Dar prioridade aos clientes; Identificar, assimilar e cumprir as exigências dos clientes; Melhorar a eficácia do Sistema de Gestão e, por fim, Manter uma equipa de profissionais qualificados.

É defendido pela instituição que estes valores são atingidos através do cumprimento de um elenco de direitos e deveres consubstanciados no compromisso estabelecido entre a instituição e os seus colaboradores.

No que diz respeito ao compromisso, o Barclays passa por garantir a saúde e segurança de todos os colaboradores, proporcionando condições de trabalho seguras.

Este objetivo será cumprido através de:

- Atestar a liderança pessoal que vá ao encontro a visão, fornecendo os recursos adequados para chegar a este compromisso.
- Certificar que quaisquer riscos de saúde e segurança são notificados e avaliados pela chefia.
- Entender se os funcionários estão seguros em relação a assuntos que afetem a sua Saúde e encorajar o seu envolvimento e dedicação pessoal.
- Garantir que são dadas informações, instruções, formação e supervisão adaptadas a quem seja necessário.
- Monitorizar o cumprimento e proporcionar estruturas de administração apropriadas.

---

<sup>7</sup>Barclays, Consultado em 24 de Novembro de 2014. <http://publico.barclays.pt/institucional/responsabilidade-corporativa.html>

<sup>8</sup>Barclays, Consultado em 24 de Novembro de 2014. <http://publico.barclays.pt/institucional/responsabilidade-corporativa.html>



- Examinar periodicamente a Estrutura de Saúde e Segurança da Barclays e esta Declaração de Compromisso.<sup>9</sup>

Segundo, a Dra. Isabel Peña “No início da empresa a ideia ainda era muito filantrópica, apoiavam-se as associações que no fundo os seus administradores consideravam que seriam importantes apoiar, não havendo ainda uma ação estratégica de largo espectro (1900-1960).

A grande mudança deu-se entre 2000-2010 quando foram criados os primeiros modelos de gestão, adequando os apoios às necessidades da comunidade. Foi sobretudo em 2010 que se passou de uma fase de filantropia para um apoio a organizações com necessidades muito concretas, focando-se o investimento de uma forma transversal (mundial) apoiando a educação dos jovens, no sentido de uma maior empregabilidade. Porque quanto mais formado e informado está um jovem mais faz mover uma sociedade. Definiu-se uma campanha (2000-2015) para ajudar cinco milhões de jovens entre os quinze e os trinta anos em todo o mundo, de forma a conseguir desenvolver competências de empregabilidade e empreendedorismo. E são apoiados os programas que estão alinhados a estes objetivos.”. (Isabel Peña, 2015)

---

<sup>9</sup>Barclays, Consultado em 24 de Novembro de 2014. <http://publico.barclays.pt/institucional/responsabilidade-corporativa.html>



## 2. A Responsabilidade Social na dimensão interna

Internamente o departamento de Responsabilidade Social é designado como Departamento de *Citizenship*<sup>10</sup>, tendo em Portugal um representante, Dra. Isabel Peña, designada de *Manager*<sup>11</sup> de Responsabilidade Social que reporta a um responsável pelo Barclays na Península Ibérica. Nos restantes departamentos do banco existe um *Champion*<sup>12</sup> de Responsabilidade Social que tem como função ser o porta-voz da Responsabilidade Social no seu departamento. Este *Champion*, colaborador nomeado para a função, está em constante contacto com a *Manager* de Responsabilidade Social.

É pela *Manager* de Responsabilidade Social que passam todas as avaliações aos possíveis apoios da instituição a projetos comunitários em território nacional, bem como qualquer questão interna relacionada com esta temática de ação, como é o caso das iniciativas de voluntariado.

O processo de apoio aos projetos desenvolve-se em diversas fases e que se inicia com a formalização e apresentação de uma candidatura ao Comité Europeu de Investimento. Cada país dispõe de determinado montante destinado a apoiar projetos relacionados com a estratégia definida pelo banco, todavia este apoio só é desbloqueado no caso em que os projetos apresentados são previamente aprovados em sede de Comité de Investimento. Assim, as organizações que considerem ter um projeto com condições para ser apoiado efetuam uma candidatura ao departamento de Responsabilidade Social, com todos os objetivos, beneficiários e planos de ação explícitos. Posteriormente estes projetos são analisados e avaliados pelo Comité Europeu, onde em caso de aprovação por este órgão, é alocado o valor do apoio ao projeto em apreciado. O Comité Europeu é constituído por todos os *Managers* de Responsabilidade Social a nível Europeu e é realizado em videoconferência: “Foi criado um Comité Europeu de investimento na comunidade. Há uma verba que é alocada à Europa, sendo definido um determinado montante para cada país. Para isso foi feita uma candidatura do projeto com medidas rigorosas de controlo. Não basta pedir o dinheiro é preciso saber

---

<sup>10</sup>Internamente denominado como: *Citizenship* (Cidadania)

<sup>11</sup>Internamente denominado como: *Manager* (Gestora)

<sup>12</sup>Internamente denominado como: *Champion* (Porta-voz da Responsabilidade Social no seu departamento de trabalho)



onde vai ser investido: objetivos; custo por beneficiário; nível de envolvimento por parte de voluntários Barclays.” (Isabel Peña, 2015)<sup>13</sup>

Trimestral e anualmente são elaborados relatórios onde são apresentados os resultados de cada projeto apoiado e que são posteriormente enviados ao responsável ibérico.

A representação portuguesa do Barclays tem o seu próprio modelo de gestão, sendo transparente na publicação dos seus relatórios financeiros e de *citizenship*, deste modo, é dado a conhecer o investimento realizado na comunidade. Atualmente o Barclays investe 0,75% dos seus lucros globais em projetos com a comunidade. Este investimento é monetário e de acompanhamento, de forma a garantir que estes projetos chegam aos resultados esperados. (Isabel Peña, 2015)

Posteriormente estes projetos são monitorizados de forma a perceber se o objetivo traçado foi atingido: “O Barclays criou mecanismos específicos de medição de impacto, através de relatórios anuais que estão a ser cada vez mais e melhor otimizados no sentido de se poderem fazer auditorias aos projetos que servem para alcançar uma maior eficácia ao nível dos resultados.”. (Isabel Peña, 2015)

Em relação aos colaboradores do banco, para que estes sejam ativos em projetos de *Citizenship* “o banco tem disponível um montante para os voluntários desenvolverem na comunidade um *Make a Difference Day*<sup>14</sup>, ou seja, desenvolverem um projeto específico à sua escolha de forma a proporcionar um dia diferente à comunidade onde desenvolvem o referido projeto. Podem usar horas de trabalho para desenvolver esse voluntariado.” (Isabel Peña, 2015)

Assim, depois de publicadas no portal interno, as datas em que todos os colaboradores podem realizar este dia diferente, cada colaborador que estiver interessado apresenta a sua proposta à *Manager* de Responsabilidade Social para depois ser desenvolvido o referido projeto de um dia. O colaborador tem a liberdade de escolher a instituição onde quer desenvolver a atividade, podendo a mesma ser realizada em horário laboral.

Relativamente a esta vertente, transversal a toda a organização, foi criada a figura do *Champion* de *Citizenship* em cada departamento da organização, com vista a promover e incrementar uma cada vez maior e mais ativa participação dos colaboradores nestes projetos.

---

<sup>13</sup>Foi pedida a reserva quanto ao montante do investimento na comunidade, pelo que não foi possível incluir neste trabalho.

<sup>14</sup>Internamente denominado como: *Make a Difference Day* (Fazer um Dia Diferente)





Este dado é provado através da taxa de participação de voluntariado de 33%. (Isabel Peña, 2015)

Quando questionada sobre a Responsabilidade Social interna do Barclays, a *Manager* de Responsabilidade Social redefiniu o conceito, preferindo nominar como Responsabilidade Social Global já que todas as organizações devem ter este conceito subjacente na sua gestão, com base também na ética e moral, agindo assim sempre de forma transparente para os seus públicos. Portanto, considera que é um conceito que passa por um modelo de gestão próprio e que não se confina ao apoio social. (Isabel Peña, 2015)

Assim, “este é um conceito lato, transversal e que está implícito aos valores morais e éticos da nossa organização. Estas têm que agir no mercado com os seus stakeholders de uma forma verdadeira e transparente, só assim as organizações podem ter uma sustentabilidade futura. Muitos erros se cometeram no passado quando os objetivos passavam pelo consumo e lucro imediatos. Os princípios de uma organização devem ser sempre os mesmos: atuar com valores, preconizar a verdade e a humildade para assumir os erros. Só poderão sobreviver as organizações que tenham estes modelos muito bem definidos.” (Isabel Peña, 2015)



### **3. A Responsabilidade Social na dimensão externa**

Em termos de Responsabilidade Social externa, o Barclays definiu como população-alvo em todo o mundo, para o período de 2000 a 2015, cinco milhões de jovens entre os quinze e os trinta anos: “foi a partir do ano de 2000 que foi definida uma campanha que se desenvolve até ao fim do presente ano para ajudar cinco milhões de jovens entre os quinze e os trinta anos de forma a conseguir desenvolver competências de empregabilidade e empreendedorismo. E são apoiados os programas que estão alinhados a estes objetivos.” (Isabel Peña, 2015)

De acordo com o conceito de Responsabilidade Social, já referido anteriormente, as organizações deparam-se com a necessidade de avaliar a referida responsabilidade, ou seja, a extensão do seu compromisso social. (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001)

Atualmente o banco tem uma estratégia nacional comum à estratégia mundial e que assenta no desenvolvimento de competências destes jovens de forma a permitir-lhes uma maior janela de oportunidades no mercado de trabalho.

Neste contexto, estas organizações desenvolvem um sistema de apoios a programas de iniciativa local que operacionalizam a estratégia definida.

Em termos nacionais, atualmente, são apoiados três projetos: Faz-te Forward, da TESE; Talentos em Livre-Trânsito, da SAPANA e ABOTA, Teatro IBISCO.

Estes projetos são apoiados após estas organizações se autopromoverem junto das instituições que podem apoiá-las. Tal promoção é efetuada por "prova dada" isto é: após cada uma das organizações já ter desenvolvido e consolidado trabalho na comunidade.

Para ilustrar a Responsabilidade Social externa do Barclays foram selecionados dois projetos: Projeto Faz-te Forward, da organização TESE – Associação para o Desenvolvimento e o Projeto Talentos em Livre-Trânsito, da Organização SAPANA.



### 3.1. Projeto Faz-te Forward

O projeto Faz-te Forward é desenvolvido pela organização TESE – Associação para o Desenvolvimento.

Esta é uma organização não-governamental para o desenvolvimento (ONGD) que nasceu no ano de 2002 e tem como base de atuação o conceito de Inovação Social em Portugal e em países em desenvolvimento. A TESE Portugal atua em todo o território nacional, procurando desenvolver respostas sociais sustentáveis em áreas como a empregabilidade e integração dos jovens na vida ativa, capacitação do setor social, responsabilidade social das empresas e criação de negócios sociais.

Comporta um trabalho integrado, onde se procuram aliar e articular as três áreas de atuação da TESE: Projetos, Consultoria e Investigação.

Esta organização apresenta uma visão que radica no desenvolvimento sustentado de regiões e comunidades carenciadas em Portugal e nos países em vias de desenvolvimento, através da produção e execução de respostas inovadoras que incrementem a igualdade de oportunidades e a qualidade de vida, construindo parcerias com os sectores público, privado e organizações da sociedade civil.

Alguns dos objetivos da TESE são: Cooperação, educação e formação para o desenvolvimento; Promoção da integração social e do desenvolvimento comunitário; Consultoria, capacitação, assistência e formação para criação de novos modelos de respostas sociais; Incubação de projetos de promoção do empreendedorismo social; Voluntariado social com vista à participação cívica; Assistência humanitária e ajuda de emergência, entre outros.

Os principais princípios desta organização resumiram-se da seguinte forma: Assumir a equipa como elemento essencial para o sucesso da organização; Valorizar o profissionalismo e a procura do rigor; Pautar o trabalho pela transparência e pela prestação de contas; Promover diferentes níveis de serviço acessíveis e adequados a cada contexto para que a solução seja duradoura; Incluir todos os saberes, nomeadamente os não técnicos e tradicionais, pois contribuem para a intervenção e Acreditar que a geração de rendimento e a criação de emprego são fatores chave para a transformação e o desenvolvimento.<sup>15</sup>

Desta forma, é através de projetos como o Faz-te Forward que esta organização cumpre os objetivos estipulados por si.

---

<sup>15</sup>TESE (2015), Consultado em 09 de Agosto de 2015. <http://tese.trtcode.com/>



Para o desenvolvimento deste capítulo realizou-se uma entrevista à coordenadora do projeto, Inês Carmo, bem como o levantamento de toda a informação através de documentação interna: Relatórios de Avaliação do Projeto, de forma a entender se os objetivos foram cumpridos, tal como perceber o impacto que cada projeto tem na comunidade alvo.

Este projeto conta já com diversas edições. Para uma melhor análise de comparação entre objetivos e impacto foi focada a edição iniciada em 2013 que já teve o seu término, pois a mesma já conta com resultados a médio prazo.

O projeto Faz-te Forward, da TESE – Associação para o Desenvolvimento, tem como objetivo geral aumentar a empregabilidade e inclusão socioprofissional de trinta jovens (em cada edição).

Segundo Inês Carmo, coordenadora do projeto “O objetivo foi atingido e até foi atingido mais cedo que o esperado. (...) Em termos da nossa articulação com o Barclays e do que está acordado com o banco enquanto principal financiador seria até seis meses após o final da edição (Abril 2014), termos 60% dos jovens integrados no mercado de trabalho (ou seja, ocupações profissionais remuneradas). (Inês Carmo, 2015)

No fundo, “quando terminamos a 2ª edição em 15 de Outubro de 2013 já estávamos nos 59% que foi logo atingido no mês seguinte.” (Inês Carmo, 2015)

Este programa foca-se na promoção do desenvolvimento de fatores que aumentem a empregabilidade dos jovens, bem como no auxílio na transição do ensino para o mercado de trabalho, através do autoconhecimento; *soft skills* e *networking* na área de interesse profissional.

Relativamente aos objetivos específicos deste programa, os mesmos passam por: Capacitar trinta jovens em *softskills* e competências transversais; Aproximar trinta jovens do contexto profissional da sua área de interesse; Facilitar a criação de *networking* profissional de trinta jovens; Apoiar trinta jovens na definição dos seus projetos de vida (objetivos e planos de ação); Sensibilizar trinta jovens para a relevância do empreendedorismo e criação de autoemprego.

O Faz-Te Forward oferece um programa de capacitação que inclui formação em *soft skills*, *coaching*, mentoria e *job shadowing* para então concretizar os referidos objetivos.

Este projeto contou com um vasto elenco de parcerias, onde se destaca o Barclays, enquanto principal financiador, a Jason Associates, a Talent City, a 5 P's e a CASES. A duração deste projeto foi de doze meses, tendo o seu início a 15 de Outubro de 2013, terminando em 15 de Outubro de 2014.



A propósito de como foi obtido o apoio do Barclays, a coordenadora do programa refere: “Antes de lançarmos o projeto tivemos um contato com a Isabel Peña, ainda no âmbito de outros projetos da TESE, um ligado ao projeto ao Orienta-te e depois a partir desse contato a TESE que tem também uma área de consultoria, teve também contacto com o Barclays num outro projeto, de consultoria, antes do Faz-te Forward.

Havia já uma relação entre a TESE e o Barclays e quando lançámos o projeto em 2011 pedimos inicialmente um apoio ao Barclays ao nível da cedência de espaço. Portanto, o primeiro apoio que nos deram, na 1ª edição do programa, ainda foi uma cedência em espécie. Depois quando deixaram esse espaço ajudaram-nos financeiramente, mas com um valor mais pequenino, ainda no âmbito da 1ª edição, para assegurarmos um espaço noutro lado. E, no fundo, na sequência deste contacto, dos bons resultados da 1ª edição e no alinhamento que o banco fez na altura para apostar mais na área do emprego jovem, ao nível da Responsabilidade Social, na 2ª edição apresentamos um pedido de financiamento.” (Inês Carmo, 2015)

O Faz-te Forward pretende ainda responder ao desemprego jovem, uma vez que em Dezembro de 2013 a taxa de desemprego jovem em Portugal atingiu os 34,4%, acima da média da UE (23,2%) e da taxa de desemprego geral em Portugal (15,4%) na mesma data, tendo os jovens desempregados (entre os quinze e os vinte e quatro anos) representado quase 17% do total da população desempregada em Portugal.

Desta forma, o público-alvo passou por: jovens adultos entre os dezoito e os vinte e cinco anos; Desempregados ou à procura do primeiro emprego que tenham concluído ou estejam no ano de conclusão da sua formação superior ou técnico-profissional. Este projeto deu ainda preferência a jovens: residentes em territórios desfavorecidos, pertencentes a minorias étnicas, imigrantes ou descendentes de imigrantes, pertencentes a um agregado familiar em situação de pobreza (beneficiários de apoios sociais), pertencentes a um agregado familiar de classe média baixa (famílias sanduíche), ascendentes familiares diretos com nível de educação igual ou inferior ao ensino básico (9º ano).

Esta edição contou assim com onze rapazes, dezanove raparigas, treze dos quais estudantes a concluir a sua formação, dez à procura do primeiro emprego, sete desempregos, vinte e quatro com ou em formação superior, seis com formação técnico-profissional e vinte e quatro apresentaram pelo menos uma barreira no acesso ao mercado de trabalho.

Relativamente aos resultados já aferidos, sabe-se que 73% dos participantes consideram que, após três meses de participação no Faz-Te Forward, a sua preparação para a procura de



emprego e entrada no mercado de trabalho “aumentou” ou “aumentou muito” (os restantes 27% consideram que “aumentou um pouco”); nove participantes iniciaram ocupações profissionais remuneradas desde que iniciaram a participação no Faz-Te Forward (três em estágios profissionais e seis empregados) correspondendo assim a 50% dos participantes que em março de 2014 já tinham concluído a sua formação estando à procura do primeiro emprego ou desempregados; dos nove jovens que iniciaram ocupações profissionais remuneradas, sete estão integrados nas suas áreas profissionais de interesse; dos nove jovens que já iniciaram ocupações profissionais remuneradas, sete consideram que a sua participação no Faz-Te Forward “contribuiu” ou “contribuiu muito” para a alteração da sua situação perante o mercado de trabalho.<sup>16</sup>

O projeto contou no total com doze formações realizadas no decorrer de quarenta e duas horas de formação, envolvendo dezoito formadores e convidados de empresas, sobre os seguintes temas: Estratégias e ferramentas de procura de emprego (CV's e Cartas de apresentação); Atitude perante os desafios; Que competências os empregadores procuram – e como o fazem – quando recrutam jovens; Comunicação interpessoal; Trabalho em equipa; Marketing pessoal; Assertividade; Escuta ativa; Entrevistas de emprego.

No fim do programa entre as competências transversais que os jovens consideram ter obtido ou melhorado destacam-se: Conhecimento de diferentes modelos de CV e capacidade de adequar o CV a diferentes oportunidades de emprego (79% dos participantes considera que esta competência “aumentou” ou “aumentou muito”); Capacidade de elaboração de cartas de apresentação apelativas e adaptadas a diversas oportunidades de emprego (73% dos participantes considera que esta competência “aumentou” ou “aumentou muito”); Comunicar eficazmente numa entrevista de emprego (73% dos participantes considera que esta competência “aumentou” ou “aumentou muito”); Resiliência (62% dos participantes considera que esta competência “aumentou” ou “aumentou muito”); Auto motivação (62% dos participantes considera que esta competência “aumentou” ou “aumentou muito”); Conhecimento sobre funcionamento dos processos de recrutamento e competências mais valorizadas pelos empregadores (62% dos participantes considera que este conhecimento “aumentou” ou “aumentou muito”).

É unanime entre os participantes que a sua rede de contatos aumentou, quanto ao autoconhecimento 79% dos participantes consideram que “aumentou” ou “aumentou muito”

---

<sup>16</sup>TESE (2014), *Relatório de Progresso – 3ª Edição*. Lisboa.



através da sua participação no Faz-Te Forward; 69% dos jovens estão a trabalhar na identificação de objetivos pessoais e profissionais e 24% afirmam ter “definido objetivos pessoais e profissionais de forma clara e concreta”; 48% assegura que o seu interesse em criar o próprio emprego ou projeto aumentou desde que iniciou a participação no Faz-Te Forward; 24% dos participantes estão a desenvolver projetos próprios.<sup>17</sup>

Quanto à envolvimento do banco Barclays, a mesma pautou-se pela presença de um colaborador como orador convidado na formação sobre “Como funcionam os processos de recrutamento e as competências mais valorizadas pelos empregadores”, quatro colaboradores participaram na formação de simulação de entrevistas de emprego, realizada nas instalações do Barclays e um colaborador recebeu um participante do programa durante um dia de *job shadowing*.

Segundo Inês Carmo “temos tido também sempre uma série de apoios ao nível de algumas formações e mentorias, portanto na mobilização de colaboradores do banco para formadores e mentores. Em média estamos a falar de 2 a 3 formações por ano e também 2 a 3 mentorias. Portanto em média cerca de 5 a 6 voluntários, por ano, envolvidos no projeto.

Depois há também um outro tipo de apoio menos formal que passa pelo acompanhamento que é feito por parte da Isabel ao próprio projeto nomeadamente nos momentos de avaliação intercalar, nos momentos em que estamos a preparar uma nova edição e em que podemos contar com uma reflexão conjunta para termos a certeza que há um alinhamento entre o projeto e a estratégia de responsabilidade social do banco.”

Por fim e quando questionada acerca das expectativas de futuro para o projeto, Inês Carmo salienta “Uma das questões passa por testar um novo modelo de investimento no projeto, uma nova forma de sustentabilidade financeira que terá impactos em outras dimensões, nomeadamente na avaliação do programa.

Temos também, ainda este ano, de avançar com o projeto para o Porto. Motivados não só por participantes de outras zonas do país, como também nas fases de candidaturas que recebemos muitas de outros sítios que temos que rejeitar, uma vez que não podemos realizar.”. (Inês Carmo, 2015)

Depois de conhecer as perspetivas por parte do Barclays, bem como por parte da Coordenadora do referido Projeto, conhece-se a perspetiva dos Beneficiários do mesmo. De forma aleatória foram selecionados dois dos beneficiários para uma entrevista com o intuito

---

<sup>17</sup>TESE (2014), *Relatório de Progresso – 3ª Edição*. Lisboa.





de conhecer as alterações verificadas após a passagem pelo programa, bem como o impacto que o mesmo teve nas suas vidas.

A análise está dividida em três perspetivas: uma primeira que dará a conhecer o que eram antes do projeto, percebendo então a razão pela qual se candidataram, uma segunda que dará a perspetiva do que os beneficiários sentiram do apoio do Barclays e, por fim, uma terceira com os impactos que o projeto teve nas suas vidas.

Cláudio Álvaro, na altura estudante de Mestrado, a realizar um estágio não remunerado, entendeu candidatar-se ao projeto com a “possibilidade de potenciar a entrada no mercado de trabalho.”. Em relação ao impacto do Barclays no projeto, Cláudio Álvaro afirma que sentiu este apoio “na simulação de entrevista feita na sede”, uma vez que o Barclays disponibilizou colaboradores de Recursos Humanos, bem como as suas instalações para simular entrevistas de emprego com os beneficiários do projeto, para estes terem uma ideia do que era uma entrevista, bem como do comportamento a adotar na mesma.

Por fim, Cláudio Álvaro refere que os principais impactos passaram por “Melhor autoconhecimento, mais conhecimentos para “atacar” o mercado de trabalho e melhores capacidades em *soft skills*.”, bem como uma “visão mais positiva e assertiva.”.

A segunda beneficiária entrevistada, Mafalda Pastaneira, antes de se candidatar ao projeto frequentava o 3º ano da licenciatura. Descreve o momento como “um período de extrema falta de motivação por causa da baixa empregabilidade jovem na área da investigação científica e tinha começado a questionar se tinha escolhido o meu caminho certo. Isto traduzia-se em baixo aproveitamento, o que, num efeito de bola de neve, levava a uma falta de vontade para trabalhar ainda mais evidente.”.

Candidatou-se ao projeto com o objetivo de “ganhar consciência do mercado de trabalho e também porque poderia dar-me conhecimentos valiosos para potenciar o meu talento. Afinal era precisamente este o slogan do programa. Além disso eu precisava de um novo ambiente e de conhecer pessoas novas que me inundassem de energia positiva e otimismo.”

Relativamente ao apoio sentido pelo Barclays, Mafalda Pastaneira descreve “o apoio do Barclays foi notório durante todo o programa e em algumas formações em específico, mas principalmente na formação sobre entrevistas de emprego. Houve uma participação ativa por parte de alguns funcionários que simularam uma entrevista de emprego e que nos ajudaram a tomar consciência dos nossos pontos fortes e fracos nessa atividade. A própria localização das entrevistas foi também um contributo do Barclays.”





Quanto aos impactos do projeto na sua vida a beneficiária realça “Com a minha participação senti que durante o período das formações passei a ter um conjunto de horas semanais em que não tinha que ficar fechada num laboratório ou agarrada aos livros durante horas a fio. Essas horas eram passadas a adquirir conhecimentos valiosos de forma descontraída e isso tornou-se uma rotina muito agradável. (...) Graças ao programa ganhei uma nova confiança nas minhas capacidades e no futuro que posso construir. Acabei a licenciatura e estou a completar o mestrado em Biotecnologia uma vez que já não me deixo levar pelo pessimismo em relação ao mercado de trabalho. Sou uma pessoa mais ativa e dinâmica e encaro com entusiasmo a próxima fase em que vou iniciar a minha vida profissional, sabendo que tenho ao meu dispor as ferramentas que preciso para ser bem-sucedida, muitas delas adquiridas graças ao Faz-te Forward.”

Afirma ainda que “o programa permitiu que através das formações, eu ganhasse conhecimento de uma série de competências valiosas para o mercado de trabalho que no seu conjunto contribuíram muito para o aumento da minha autoconfiança. Percebi que o mundo do emprego não é preto e branco e que posso fazer muita coisa com o curso que escolhi, não só as saídas profissionais mais óbvias, e que se não estiver feliz com o meu percurso há sempre oportunidades de mudar. Mas o maior ganho para mim foi sem dúvida a criação de uma grande rede de *networking*, não só por meio dos formadores e coordenadores mas também através das amizades que ganhei com pessoas de áreas de atividade completamente diferentes da minha.”.



### 3.2. Projeto Talentos em Livre-Trânsito

O Projeto Talentos em Livre-Trânsito, da organização da SAPANA, é um dos projetos que conta com o apoio do Barclays. Esta organização tem como objetivo desenvolver um trabalho na área da igualdade e sustentabilidade humana (a nível nacional e internacional).

A missão da organização está assente no potencial do Ser Humano, através do desenvolvimento das suas paixões e competências. Têm como objetivo a promoção da sustentabilidade do Ser como agente de mudança individual e na comunidade envolvente.

Os objetivos estratégicos da SAPANA baseiam-se na aposta da comunicação externa e interna da organização, construindo processos, formas de avaliação de desempenho dos colaboradores e de impacto de projetos.

Relativamente ao referido projeto este passa por capacitar jovens-adultos para uma resposta de emprego eficaz. O programa apresenta doze passos e centra-se na realização de exercícios de autoconhecimento, bem como na aprendizagem de ferramentas para a procura de emprego. Este projeto tem dois formatos: um com duração de nove semanas e um Express, num formato intensivo, com a duração de quatro dias. No presente trabalho será analisada a edição de nove meses realizada em 2013. Apesar de nesse ano, a SAPANA ter realizado os dois formatos apenas será abordado o formato extenso.

O objetivo geral deste projeto é desenvolver o autoconhecimento e auto motivação através de instrumentos de desenvolvimento pessoal, definição de objetivos, plano de ação, aplicáveis na procura de emprego e criação do próprio negócio.

Como objetivos específicos o projeto passa por: desenvolver nos Talentos (beneficiários do projeto) o seu autoconhecimento, autoconsciência, auto motivação e autoestima; capacitar os beneficiários para uma procura de emprego eficaz; promover uma consciência sobre novas formas de empregabilidade, capacitando competências relacionadas com o empreendedorismo; ceder ferramentas transversais de desenvolvimento pessoal e profissional e, por fim, comprometer os Talentos para uma autodescoberta, através de ferramentas de *coaching* e mentoria.<sup>18</sup>

No referido ano, o projeto teve quarenta e cinco beneficiários, dos quais quarenta e dois terminaram o programa. A taxa de sucesso neste ano foi de 67% de jovens que regressaram à vida ativa.

---

<sup>18</sup>SAPANA (2013), *Relatório Impacto Talentos em Livre-Trânsito*. Lisboa.



Para ter um feedback deste projeto são em seguida apresentados dois testemunhos de dois beneficiários do mesmo: *“O TLT fez-me perceber que até as nossas fraquezas nos tornam únicos e que há coisas positivas a retirar delas. (...) Foram dez semanas surpreendentes, durante as quais me cruzei com pessoas maravilhosas, excelentes profissionais que me orientaram, aconselharam e deram tudo de si para garantir que eu conseguia encontrar-me tanto profissionalmente, como pessoalmente”*. Ana Isabel Lopes

*“Hoje posso dizer que foi uma das melhores coisas que aconteceu na minha vida. Olhar para mim como uma pessoa com capacidades, era uma coisa muito estranha, e à medida que as sessões foram acontecendo...comecei a ter noção de que nunca mais seria a mesma pessoa...”* Sandra Adónis



## 4. Análise e Discussão dos Resultados

Este ponto pretende sintetizar e analisar os resultados do estudo empírico, de acordo com os objetivos estipulados inicialmente.

O estudo pretendia de forma descritiva identificar e caracterizar a estratégia de Responsabilidade Social que o banco Barclays desenvolve na comunidade, através da sinalização de indicadores, projetos e respetivos resultados.

Em resposta à pergunta de partida e aos objetivos propostos foi identificada a estratégia de Responsabilidade Social do Barclays: capacitar em todo o mundo, ao nível das competências de empregabilidade e empreendedorismo, no período de 2000 a 2015, cinco milhões de jovens entre os quinze e os trinta anos.

Esta estratégia está assente num conjunto de indicadores que permitem caracterizar a Responsabilidade Social do Barclays, na sua dimensão externa, como sendo o apoio a projetos na comunidade, onde 72 jovens foram beneficiários, bem como um indicador relativo à dimensão interna, na qual se insere a bolsa de voluntários, já que o Barclays desenvolve paralelamente a sua Responsabilidade Social através de uma bolsa de voluntários que participam em projetos pontuais, ou projetos criados pelos próprios, através do montante pecuniário desbloqueado para esse efeito. De referir que atualmente o Barclays apresenta uma taxa de participação de 33% ao nível do voluntariado dos seus colaboradores.

Relativamente aos projetos de Responsabilidade Social que o Barclays desenvolve na comunidade, foram identificados os projetos: Faz-te Forward, da TESE; Talentos em Livre-Trânsito, da SAPANA e ABOTA, do Teatro IBISCO. O apoio prestado pelo Barclays e tal como decorre da entrevista à *Manager* de Responsabilidade Social, é efetivado em duas vias: recursos económicos (por intermédio de dispositivo financeiro criado para esse efeito) e recursos humanos (através, da já referida, bolsa de voluntários).

Por fim, foram identificados os resultados destes projetos no desenvolvimento das comunidades afetadas. Através de documentação interna do banco, bem como, através de entrevista realizada à coordenadora do Projeto Faz-te Forward, concluiu-se que existiram 30 beneficiários, sabendo-se que 73% dos participantes consideram que, após três meses de participação no Faz-Te Forward, a sua preparação para a procura de emprego e entrada no mercado de trabalho “aumentou” ou “aumentou muito” (os restantes 27% consideram que “aumentou um pouco”); nove participantes iniciaram ocupações profissionais remuneradas desde que iniciaram a participação no Faz-Te Forward (três em estágios profissionais e seis empregados) correspondendo assim a 50% dos participantes que em março de 2014 já tinham



concluído a sua formação estando à procura do primeiro emprego ou desempregados; dos nove jovens que iniciaram ocupações profissionais remuneradas, sete estão integrados nas suas áreas profissionais de interesse; dos nove jovens que já iniciaram ocupações profissionais remuneradas, sete consideram que a sua participação no Faz-Te Forward “contribuiu” ou “contribuiu muito” para a alteração da sua situação perante o mercado de trabalho.

Quanto ao projeto Talentos em Livre-Trânsito no ano em estudo, o projeto teve quarenta e cinco beneficiários, dos quais quarenta e dois terminaram o programa. A taxa de sucesso neste ano foi de 67% que voltaram à vida ativa.

Assim, estes projetos têm como principais resultados o apoio aos jovens na entrada do mercado de trabalho.

Por conseguinte, foram trinta os beneficiários do Faz-te Forward, sendo que 73% destes beneficiários aumentaram a sua preparação na procura de emprego. Em relação ao projeto Talentos em Livre-Trânsito este contou com quarenta e dois beneficiários, com uma taxa de sucesso, ou seja, aumento das competências de procura de emprego, de 67%. No total o banco apoiou, nos dois projetos estudados, 72 jovens. O sucesso destes resultados pôde também ser comprovado pelos próprios beneficiários, através das entrevistas e testemunhos dados.

Deste modo, a Responsabilidade Social externa do Barclays, como se pode concluir pelo presente trabalho, radica-se sobretudo no apoio a projetos de dimensão comunitária. Este apoio desenvolve-se de acordo com uma estratégia definida pela organização que passa por apoiar jovens na preparação para a entrada no mercado de trabalho.

Desta forma, apenas as associações que desenvolvem projetos com esta competência podem ter o apoio do Barclays. Torna-se assim perceptível a mais-valia que representa para a empresa possuir na sua estratégia esta dimensão, uma vez que ao centrar-se neste apoio tão específico, otimiza resultados, uma vez que os recursos são concentrados e não se dispersam em respostas pelas diversas associações presentes na comunidade.

Outra vantagem nesta estratégia passa por, de facto, existir uma preocupação com a comunidade, bem como, com a realidade atual do país, o que para uma organização desta dimensão mostra uma mais-valia ao nível da Responsabilidade Social. Conforme o conceito de Responsabilidade Social, já definido anteriormente: “é um conceito ligado ao processo de bem-estar social que tem como objetivo contribuir para o aumento da qualidade de vida da comunidade.” (Sá, Gouveia e Brandão, 2011) este banco de facto cumpre a este nível esta Responsabilidade Social com a comunidade envolvente.



Para além desta estratégia tão bem definida, o banco revela ainda a preocupação de apoiar um conjunto de voluntários que estão no terreno, podendo usar recursos económicos cedidos pelo banco, bem como as horas de trabalho.

Desta forma, é cumprido de forma muito positiva o objetivo geral traçado. Esta organização plasma efetivamente em resultados aquilo que se prevê ao nível da Responsabilidade Social.

Em relação aos objetivos específicos que tencionavam esclarecer os indicadores que permitem caracterizar a Responsabilidade Social do Barclays, os projetos que este banco desenvolve/apoia na comunidade e os resultados dos mesmos, permitem que se perceba que estes indicadores estão centrados numa Responsabilidade Social externa do banco. Ou seja, grande parte dos indicadores, já apresentados, que foram concluídos são referentes à Responsabilidade Social externa, uma responsabilidade focada na comunidade, isto é, uma preocupação de dentro para fora, o que valoriza e potencia o trabalho desta organização com a comunidade.

Esta ação que o Barclays desenvolve na comunidade, tem então um conjunto de resultados que posicionam este banco como um agente de mudança, uma vez que os projetos apoiados têm consequências diretas na vida dos seus beneficiários produzindo inflexões positivas nas suas rotas de vida. Estes jovens que integram os projetos que o Barclays apoia veem a sua vida modificada, podendo assim atingir os seus objetivos profissionais mais rapidamente, para além das vantagens pessoais, já enunciadas, que adquirem. Isto também porque os projetos apoiados têm uma estrutura capaz de criar competências ao nível do empreendedorismo e capacitação dos jovens na entrada no mercado de trabalho.

No que diz respeito à dimensão interna da Responsabilidade Social do Barclays a mesma é desenvolvida na mobilização dos colaboradores para o voluntariado, sendo então o único indicador concluído nesta dimensão interna. Nesta perspetiva, é assumidamente um indicador muito positivo, já que atualmente mobilizar os colaboradores para este tipo de atividade surge como um grande desafio e uma mais-valia na construção da sua cidadania. No entanto, conclui-se que esta dimensão podia estar mais desenvolvida internamente.

Com esta análise pretende-se concluir que o Barclays apresenta alguma disparidade ao nível das dimensões, externa e interna, da Responsabilidade Social. De acordo com o estudo realizado a dimensão externa revela um assinalável desenvolvimento, que contrasta com a sua dimensão interna, onde apenas surge um indicador, o que à priori permite concluir do seu carácter ainda experimental e embrionário.



## Conclusão

---



O presente estudo procurou analisar o papel da Responsabilidade Social do Barclays na comunidade, focando-se assim nos indicadores que caracterizam a Responsabilidade Social externa, na identificação dos projetos apoiados pelo banco e nos resultados dos projetos nas comunidades afetadas.

Conforme apresentado, o trabalho está sustentado em obras de referência na área da Sociologia, Intervenção Social com Grupos, Intervenção Comunitária, Educação para a Cidadania e Responsabilidade Social, privilegiando a abordagem de autores como Hermano Carmo, Ana Esgaio, António Carlos Gomes Dias, João Abreu de Faria Bilhim, Quivy, Anthony Giddens, entre outros.

Neste sentido, enquadraram-se as questões da Responsabilidade Social no âmbito da Intervenção Comunitária, investigando o papel das empresas na comunidade.

Com este estudo, foi possível apresentar a Responsabilidade Social tanto no seu âmbito interno como no externo, tendo mais destaque este último, relacionando com as temáticas enquadradas e já referidas. Foram assim apresentados os projetos do Barclays na comunidade, bem como as iniciativas que a organização desenvolve.

Este trabalho respondeu aos objetivos inicialmente definidos para a investigação, tendo sido caracterizada a Responsabilidade Social externa do banco, bem como identificados os indicadores e projetos apoiados pelo banco.

Apesar do obstáculo de não ter sido possível realizar uma das entrevistas pretendidas, o mesmo foi ultrapassado através de informação documental.

A análise dos dados das entrevistas permitiu identificar os principais indicadores de Responsabilidade Social do banco, bem como identificar os apoios que o banco dá aos projetos na comunidade.

Assim, as entrevistas e testemunhos tiveram um papel fundamental no cumprimento dos objetivos, uma vez que foi a partir dessa informação que se atingiu também um dos objetivos específicos propostos: os resultados dos projetos.

Entendeu-se que o banco tem um papel direto na vida dos beneficiários dos projetos, através do seu apoio que atualmente é fundamental para a realização dos mesmos.





## Bibliografia

Almeida, João Ferreira (1995), *Introdução à Sociologia*. Lisboa: Universidade Aberta.

Barclays. Consultado em 24 de Novembro de 2014.

<http://publico.barclays.pt/institucional/responsabilidade-corporativa.html>

Benbasat, I., Goldstein, D.K. and Mead, M. (1987), The Case Research Strategy in Studies of Informations Systems. *MIS Quarterly*, 369-386.

Bilhim, João Abreu de Faria (2008), *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. 6ª ed. Lisboa: ISCSP.

Bogdan, Robert; Biklen, Sari (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Brandão, Nuno Goulart (2008), *A Responsabilidade Social da Televisão, novos Mercados, Incertezas*. Instituto Superior Novas Profissões.

Campiche, Colette (1992), *A Comunidade como Centro*. Fundação Calouste Lisboa: Gulbenkian.

Carmo, Hermano (2014), *A Educação para a Cidadania no século XXI – Trilhos de Intervenção*. Lisboa: Escolar Editora.

Carmo, Hermano (2007), *Desenvolvimento Comunitário*. 2ª ed. Lisboa: Universidade Aberta.

Carmo, Hermano (1996), *Exclusão Social – Rotas de Intervenção*. Lisboa: ISCSP.



Carmo, Hermano e Esgaio, Ana (2010), *Intervenção Local e Gestão de Parcerias*. Lisboa, inédito.

Carmo, Hermano (2008), *Intervenção Social com Grupos*. 2ª ed. Lisboa: Universidade Aberta.

Carmo, Hermano e Ferreira, M.M. (2008), *Metodologias de Investigação: Guia para a autoaprendizagem*. 2ª ed., aumentada Lisboa: Universidade Aberta.

Carmo, Hermano (2013), *Sistemas de orientação na pesquisa: formulação de objetivos, hipóteses e modelo de análise. Manual de metodologia das ciências sociais e políticas*. Lisboa: ISCSP.

Carmo, Hermano (2011), *Teoria da Política Social (Um olhar da Ciência Política)*. Lisboa: ISCSP.

Carmo, Hermano e Esgaio, Ana (2013), *Parcerias em contexto local: um caminho para a sustentabilidade? O caso de Oeiras*, in VVAA, *Responsabilidade Social: na governação, nas empresas e nas organizações não empresariais*. Coimbra: Almedina.

Carmo, Hermano e Esgaio, Ana (2014), *Ética e responsabilidade social: um imperativo de educação para a cidadania*. 3º Congresso Ibero-Americano de Responsabilidade Social. Lisboa.

Carvalho, J. Eduardo (1990), *O Balanço Social da Empresa – uma abordagem sistémica*. Editorial Minerva.

Cheal, David (2005), *Dimensions of Sociological Rheory*. New York: Palgrave Macmillan.

Coelho, Victor (2004), *Responsabilidade Social das Empresas: Emprego e Formação Profissional*. Lisboa.



Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Costa, Alfredo Bruto da (2002), *Exclusões Sociais*. 3ª ed. Lisboa: Gradiva.

Demoustier, Danièle (2006), *A Economia Social e Solidária*. S. Paulo: Edições Loyola.

Dhalla, Rumina (2007), *The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors*. *Corporate Reputation Review*, 245–260.

Dias, António Carlos Gomes (2009), *O Relato Sustentabilidade Empresarial: Práticas em Portugal*. Lisboa: Universidade Aberta.

Dias, José Fernandes (1980), *Serviço Social – Intervenção na Realidade*. Rio de Janeiro: Petrópolis.

Dias, Reinaldo (2008), *Sociologia das Organizações*. São Paulo. Editora Atlas.

Diehl, Astor António, Carvalho Denise (2004), *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.

Esgaio, Ana (2009), *A Economia Social e Solidária e os Serviços de Proximidade em Portugal - A constituição de redes locais de Responsabilidade Social: o caso de Oeiras*. Lisboa: ISCSP. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Sociologia.

Esgaio, Ana; Gomes, Tatiana, coord. (2008), *Manual para a Constituição de Redes de Responsabilidade Social*. Oeiras: Iniciativa Comunitária EQUAL.



Estudos Descritivos (2009), Consultado em 03 de Junho de 2015.

<http://pt.slideshare.net/Arisson/estudos-descritivos>

Fernandes, Arménio Martins. *Investigação-ação como metodologia. Projecto SER MAIS-Educação para a Sexualidade Online*.

Ferrarotti, Franco (1985), *Sociologia (2ª parte de Manuele di Scienze Umane de Bernardi)*. Editori Laterza.

Fidel, Raya (1992), *The Case method: a case study*, in; Glazier, Jack D. and Powell, Ronald R., *Qualitative Research in informations management*. Englewood: Libraries Unlimited, 37-50.

Gardner, Howard (1995), *Inteligências múltiplas: a teoria e a prática*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Giddens, Anthony (2014), *Sociologia*. 9ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gbenkian.

Hernandez Sampieri, Robert, Fernandez Collado, Carlos e Baptista Lucio, Pilar (1997), *Metodología de la Investigación*. México.

Hesse, Rémi (1983). *La sociologie d'intervention*. Rés.

Humble, John, Johnson, Michael, Cordeiro, René (1979), *Responsabilidade Social (Pública) da Empresa – As atitudes dos «leaders» empresariais Europeus*. Management Centre Europe, Associação Portuguesa de Management, Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos, 8-9.

Lopes, Sérgio (1971), *Organizações e Sociedade*. *Revista Análise Social*, 618-644.



Machado, Hilka Vier (2003), *A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspetivas de Análise*. RAC Edição Especial.

Mann, Peter H. (1970), *Métodos de Investigação Sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 42.

Moreira, Carlos Diogo (1994), *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Lisboa: ISCSP.

Merriam, Sharan (1998). *Qualitative Research and Case Studies Applications, in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Educations*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.

Mozzicafreddo, Juan (2000), *Estado-Providência e cidadania em Portugal*. 2ª ed. Oeiras: Celta Editora.

Pimentel, Duarte (2011), *Sociologia da Empresa e das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Rosso, Dal Sadi, Bandeira Lourdes e Costa Arthur (2002), *Pluralidade e Diversidade das Ciências Sociais: uma contribuição para a epistemologia da ciência*. Consultado em 04 de Junho 2015. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922002000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922002000200002)

Ponte, João Pedro (2006). *Estudos de Caso em educação matemática*.

Quivy, R. e L. Champenhoud (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 109 – 125.



Romão, Helena (2010), *Educação...Que Educação? Como Educam os Portugueses?*. Lisboa: Chiado Editora, 66.

Roque, Maria Serafina (2010), *A Investigação-Ação em Educação*.

Ross, M.G., in J.F. Salberg e S.Welsh-Bonnard (1970), *Action communautaire, Une introduction*. Paris: Editions ouvrières, coll. Economie et Humanisme, 59.

Sá, Ana Leal, Gouveia, Tiago Robalo, Brandão, Nuno Golart, AVV (2011), *A Responsabilidade Social em Portugal*. Bnomics Editora.

Santos, Seabra e Costa (2014), *Responsabilidade Social na Governação, nas Empresas e nas Organizações não Empresariais: Do Diagnóstico à Ação*. Coimbra: Almedina, 33-53.

SAPANA (2013), *Relatório Impacto Talentos em Livre-Trânsito*. Lisboa.

SAPANA (2013), *Relatório Atividades Talentos em Livre-Trânsito*. Lisboa.

Seabra, Fernando Miguel, Alves, Ana Rolo, Vieira, Aníbal, Jorge, Fátima, Rodrigues, Jorge (2008), *Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade*. Centro de Investigação em Ciências Empresariais.

Seminário *A Responsabilidade Social das Empresas* (2003), Conselho Económico e Social. Lisboa.

Silva, Edina (2013), *Principais Tipos de Estudos Descritivos*. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo.

TESE – Associação para o Desenvolvimento (2014), *Síntese Principais Resultados 2011-2014*. Lisboa.

TESE – Associação para o Desenvolvimento (2014), *Relatório de Progresso – 3ª Edição*. Lisboa.

TESE – Associação para o Desenvolvimento (2015), Consultado em 09 de Agosto de 2015.  
<http://tese.trtcode.com/>

Vau, Cláudia (2005), *As Relações Públicas na Responsabilidade Social das Empresas*. Lisboa: Coleção Comunicando.

Yin, Robert (1994), *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.